

تصویر ابو عبدالرحمن الکوردی



# مدیریت نعارض و مذاکره

(مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

دکتر علی رضائیان



منتدى اقرأ الثقافي

[www.iqra.ahlamontada.com](http://www.iqra.ahlamontada.com)

باسمه تعالی

## ﴿ دکتر علی رضائیان در یک نگاه ﴾

دکتر علی رضائیان به سال ۱۳۲۳ هجری شمسی در یک خانواده متوسط و مذهبی در تهران چشم به جهان گشود. دوران کودکی و دوران تحصیل را در همین شهر سپری کرد و به سبب گرایشات دینی قوی که داشت در دوران تحصیل و پس از آن همواره با تشکیل گروه‌های علمی و انجمن‌هایی که بیش از هر چیز کسب توانمندی در حوزه‌های نظری، علمی، معرفتی، اخلاقی و دینی را جستجو می‌کردند، به دنبال ایفای نقشی فعال در محیط خود بود که تأسیس انجمن دین و دانش لویزان، انجمن جوانان لویزان و آموزشگاه علمی شمس را می‌توان در زمره این اقدامات بر شمرده. دکتر رضائیان تحصیلات دانشگاهی خود را با انتخاب رشته مترجمی زبان انگلیسی در دوره لیسانس آغاز کرد و همزمان در کسوت معلمی در مدارس جنوب شهر تهران به تدریس پرداخت. پس از آن به سبب استعدادها و گرایشات مدیریتی که در خود می‌دید به رشته مدیریت علاقمند شد و برای ادامه تحصیل به خارج از کشور رفت و تحصیلات خود را در مقاطع فوق‌لیسانس و دکتری در دانشگاه‌های آمریکا ادامه داد و پس از اخذ درجه دکترا (Ph.D) در رشته مدیریت در

سال ۱۳۶۱ به کشور بازگشت و از آن هنگام به تدریس دروس مدیریت در دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، شهید بهشتی، صنعتی امیرکبیر، صنعتی شریف، شاهد، امام صادق (ع)، امام حسین (ع) و علامه طباطبائی پرداخت.

دکتر از بدو تدریس در دانشگاه‌ها بر این اعتقاد بود که می‌بایست با سازماندهی نیروهای علمی نسبت به بهره‌گیری بهینه از امکانات موجود در راستای توسعه علمی کشور و تحقق اهداف انقلاب اسلامی تلاش نمود؛ لذا در سال ۱۳۶۳ با قبول مسئولیت اداره گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس نسبت به تأمین کادر اعضای هیأت علمی لازم برای دانشگاه‌های سراسر کشور اقدام کرد؛ وی در سال ۱۳۶۶ با قبول مسئولیت ریاست دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به مدت ۱۱ سال در این پست به فعالیت پرداخت که از جمله اقدامات اساسی او در این دوران، علاوه بر برگزاری همایش‌ها و سمینارهای متعدد، برای نخستین بار پس از انقلاب دوره‌های دکتری (Ph.D) مدیریت و حسابداری را راه اندازی نمود که منشاء آثار و برکات فراوانی بوده است. او شجره طبعه‌ای را بنیان نهاد که هم اکنون می‌رود تا آثار و برکات خود را هر روز، بیش از پیش نمایان سازد. چنانکه بسیاری از دانش‌آموختگان این دوره‌ها هم‌اکنون خود اساتید مبرز دانشگاه‌های سراسر کشور و منشاء آثار و تألیفات فراوانی می‌باشند.



ریاست دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) و معاونت پژوهشی دانشکده علوم اداری و رئیس مرکز کارآفرینی دانشگاه شهید بهشتی نیز از جمله مسؤولیت‌هایی است که تاکنون بر عهده داشته‌اند.

دکتر رضائیان از سال ۱۳۶۳ مسؤولیت اداره گروه مدیریت سازمان مطالعه و تدوین (سمت) را که با هدف تأمین کتب درسی دانشگاه‌ها در حوزه علوم انسانی تشکیل گردیده بود بر عهده گرفت که ثمره آن تهیه و تدوین بیش از ۴۰ عنوان کتاب درسی در گرایش‌های مختلف رشته مدیریت است که در دانشگاه‌های سراسر کشور به عنوان متن درسی اصلی تدریس می‌گردد و نیاز جامعه مدیریتی کشور را به متون ترجمه شده غربی کاهش داده است.

ایشان در کنار فعالیت در عرصه دانشگاه، در سال ۱۳۶۹ به راه‌اندازی یک مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی مبادرت ورزید که عرصه دستیابی به تفاهم و یافتن ادبیات مشترک در میان حوزه، دانشگاه، دستگاه‌های اجرایی است که یکی از پیش شرط‌های تحقق آرمان‌های اصیل انقلاب اسلامی و است که در قرآن مجید و سنت معصومان علیهم‌السلام تجلی یافته است؛ این مرکز زمینه‌های لازم را برای استخراج تئوری‌های مدیریتی متناسب با شرایط بومی از متون و مآخذ اصیل اسلامی فراهم

ساخت که ثمره آن تدوین کتب درسی «مدیریت اسلامی و الگوهای آن» برای مقطع کارشناسی دانشگاه‌های سراسر کشور است.

همچنین طی این مدت استاد نسبت به تألیف حدود یکصد مقاله علمی به فارسی و انگلیسی و نیز تألیف هفت کتاب در حوزه تئوری‌های مدیریت و رفتار سازمانی مبادرت نموده که منبع اصلی دروس متعدد رشته مدیریت در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری است.

در کنار فعالیت‌های پژوهشی و تحقیق، حل مشکلات نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی نیز یکی از دغدغه‌های دکتر رضائیان بوده و هست؛ از جمله فعالیتهای ایشان در این زمینه، می‌توان از موارد ذیل نام برد:

۱- طراحی سیستم اطلاعاتی برای طرح‌های کلان اقتصادی کشور؛

۲- طراحی سیستم اطلاعاتی نیروی انسانی؛

۳- بررسی و طراحی ساختار مطلوب دانشگاه تهران؛

۴- طراحی و تدوین استراتژی دفتر تبلیغات اسلامی؛

۵- بررسی و طراحی ساختار وزارت آموزش و پرورش؛

۶- پژوهش و بازنگری ساختار شورای انقلاب فرهنگی و دبیر خانه آن؛

۷- بررسی میزان تحقق ارزش‌های اسلامی در کارکردهای عام مدیریت در

بنیاد شهید انقلاب اسلامی؛

۸- ارزیابی طرح‌های پژوهشی اندیشه‌های حضرت امام خمینی (ره).

# مدیریت تعارض و مذاکره

(مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

دکتر علی رضائیان

تهران

۱۳۸۲



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

رضائیان، علی، ۱۳۲۳.

مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) / علی رضائیان. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۲.  
دوازده، ۱۵۵ ص.: جدول، نمودار. — («سمت»؛ ۷۱۵: مدیریت؛ ۴۴).

ISBN 964-459-752-4

بها: ۸۰۰۰ ریال.

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

ص.ع. به انگلیسی: Ali Rezaian. Conflict and Negotiation Management  
(Advanced Organizational Behavior Management).

کتابنامه: ص. ۱۴۷-۱۵۵.

۱. برخورد (روانشناسی) - مدیریت. ۲. مدیریت. ۳. رفتار سازمانی. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). ب. عنوان. ج. عنوان: مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

۶۵۸/۴۰۵۳

ID ۴۲/عز ۴۴

م ۸۲-۲۰۱۷۰

کتابخانه ملی ایران



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

دکتر علی رضائیان

چاپ اول: پاییز ۱۳۸۲

تعداد: ۳۰۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: سمت

چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

قیمت: ۸۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندهگان و عوامل توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.

آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، بعد از تقاطع پل یادگار امام (ره)،  
روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۴۲۳۴۸۴۲ و ۳.

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و جز اینها برای «سمت» محفوظ است (نقل مطالب یا ذکر مأخذ بلامانع است).



## سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنایی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید بتدریج و پس از انتقادات و یادآورهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند. کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت در گرایشهای مختلف در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری به عنوان منبع اصلی دروس «مدیریت رفتار سازمانی» و «اثرگذاری بر رفتار افراد و گروهها» به ارزش ۲ واحد در هر مقطع تدوین شده است. امید می رود که علاوه بر جامعه دانشگاهی، سایر علاقه مندان نیز از آن بهره مند شوند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

## فهرست کلی مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
	بخش اول: تعارض؛ چالش مستمر مدیران
۵	فصل اول: تعارض و انواع آن
۱۴	فصل دوم: تعارض در سطح فردی
۳۴	فصل سوم: تعارض در سطح گروهی و سازمانی
۵۸	فصل چهارم: فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن
۷۹	فصل پنجم: حل اختلاف غیررسمی و تعارض در آیین پژوهش
	بخش دوم: مذاکره
۸۸	فصل ششم: مذاکره و انواع آن
۱۰۱	فصل هفتم: مذاکره اثربخش
۱۱۹	فصل هشتم: راهبردها و فنون مذاکره
۱۳۳	فصل نهم: مسائل میان‌فرهنگی و جنبه‌های اخلاقی مذاکره

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
	بخش اول: تعارض؛ چالش مستمر مدیران
۵	فصل اول: تعارض و انواع آن
۶	تعریف تعارض
۷	تحولات در نگرشهای ایجاد تعارض
	دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت (۸)، دیدگاه نهضت روابط انسانی (۸)، دیدگاه تعاملگرایان (۹).
۹	دو چهره تعارض
۱۰	انواع تعارض
	تعارض بنیادین (۱۱)، تعارض احساسی/عاطفی (۱۱).
۱۳	خلاصه
۱۳	مفاهیم مهم
	فصل دوم: تعارض در سطح فردی
۱۴	تعارض درون فردی
۱۵	عدم تجانس شناختی (۱۶)، گرایشهای عصبی (۱۶)، سختی محیط کار (۱۷).
۱۸	تعارض میان فردی
	تعارض در نقش (۱۹)، ابهام در نقش (۲۰).
۲۱	تعارض شخصیتی

	ریشه‌های تعارض شخصیتی: گستاخی در محیط کار (۲۲)، چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی (۲۲).
۲۴	ساز و کارهای دفاعی
۲۷	شیوه‌های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشوار
۳۲	خلاصه
۳۳	مفاهیم مهم
۳۴	فصل سوم: تعارض در سطح گروهی و سازمانی
۳۵	تعارض درون‌گروهی
۳۶	تعارض میان‌گروهی
	پیش‌فرضهای اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان‌گروهی (۳۸)، گروه‌اندیشی: بذر تعارض میان‌گروهی (۴۱)، درسهای برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض میان‌گروهی (۴۲).
۴۴	تعارض در سطح سازمان
	۱. عوامل ساختاری (۴۴)، ۲. عوامل فردی (۴۷)، مدیریت تعارضهای ناشی از رشد سازمانی (۴۷)، شبکه‌های قدرت و تعارض (۴۹)، دیدگاههای سه‌گانه سازمانها نسبت به تعارض (۵۱)، چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان (۵۲).
۵۲	تعارض میان‌سازمانی
۵۳	تعارض میان‌فرهنگی
	مشاوران بین‌المللی (۵۵).
۵۶	خلاصه
۵۷	مفاهیم مهم
۵۸	فصل چهارم: فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن
۵۹	شناخت فراگرد شکل‌گیری تعارض
	پیش‌زمینه‌ها (۵۹)، شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن (۶۱)،



تعارض آشکار (۶۱)، پیامدهای تعارض (۶۱).

۶۳ مدیریت تعارض

وضعیت ایستای سازمان (۶۳)، روشهای ایجاد تعارض کارکردی (۶۴).

۶۸ سبکهای گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی (منفی)

رقابت (سلطه یا زور) (۷۰)، همکاری مبتنی بر اعتماد (حل مسأله یا حل

تلفیقی) (۷۰)، اجتناب (۷۱)، نرمش و سازش (۷۲)، مصالحه (۷۲).

۷۳ اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض

۷۶ میانجی

۷۸ خلاصه

۷۸ مفاهیم مهم

۷۹ فصل پنجم: حل اختلاف غیررسمی و تعارض در آیین پژوهش

۸۰ حل اختلاف غیررسمی (کدخدامنشی)

فنون حل اختلاف کدخدامنشی (۸۰).

۸۲ شواهد پژوهشی در زمینه تعارض

الف) مطالعات آزمایشگاهی (۸۲)، ب) پژوهشهای میدانی (۸۳).

۸۵ خلاصه

۸۵ مفاهیم مهم

بخش دوم: مذاکره

۸۸ فصل ششم: مذاکره و انواع آن

۸۹ تعریف مذاکره

۸۹ محیطهای سازمانی نیازمند مذاکره

۹۰ هدفها و نتایج مذاکره

۹۲ شاخصهای مذاکره اثربخش

۹۳ انواع اساسی مذاکره

	مذاکره توزیعی (۹۳)، مذاکره تلفیقی (۹۵).
۹۷	مقایسهٔ رهیافتهای مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی
۹۹	خلاصه
۱۰۰	مفاهیم مهم
۱۰۱	فصل هفتم: مذاکره اثربخش
۱۰۲	گامهای مذاکره اثربخش
	۱. آمادگی (۱۰۲)، ۲. ارزیابی گزینه‌ها (۱۰۳)، ۳. شناسایی منافع هر یک از طرفین (۱۱۱)، ۴. ایجاد منافع مشترک (۱۱۳).
۱۱۷	خلاصه
۱۱۸	مفاهیم مهم
۱۱۹	فصل هشتم: راهبردها و فنون مذاکره
۱۲۰	راهبردهای مذاکره
۱۲۲	اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره
۱۲۳	فنون مذاکره
۱۲۵	تفاوت سبکهای مذاکره
۱۲۶	ارتباطات و مذاکره
۱۲۷	شخص سوم تسهیلگر
	مهارتها و وظایف (۱۲۷)، فن گفتگوی میان‌گروهی (۱۲۸)، نقشهای شخص تسهیلگر (۱۲۹).
۱۳۱	خلاصه
۱۳۲	مفاهیم مهم
۱۳۳	فصل نهم: مسائل میان‌فرهنگی و جنبه‌های اخلاقی مذاکره
۱۳۴	مسائل میان‌فرهنگی در مذاکره
۱۳۸	جنبه‌های اخلاقی مذاکره

صفحه	عنوان
۱۳۹	فتون غیر اخلاقی در مذاکره
۱۴۱	خلاصه
۱۴۲	مفاهیم مهم
۱۴۳	تمرین
۱۴۷	منابع و مآخذ

## فهرست نمودارها و نگاره‌های کتاب

### الف) نمودارها

۱۲	نمودار ۱-۱ سطوح تعارض در سازمان
۲۰	نمودار ۲-۱ مدل رویداد ضمنی نقش
۴۰	نمودار ۳-۱ پیش‌فرضهای اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض و مدیریت آنها
	نمودار ۳-۲ مدل ارتباط چهره به چهره بهنگام شده برای به حداقل رساندن تعارض میان‌گروهی
۴۳	
۴۴	نمودار ۳-۳ علل تعارض در سازمانها
۴۸	نمودار ۳-۴ پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا (آرامش و بحران)
۵۰	نمودار ۳-۵ روابط قدرت و تعارض در سازمانها
۵۱	نمودار ۳-۶ دیدگاههای سه‌گانه سازمانها نسبت به تعارض
۵۹	نمودار ۴-۱ فراگرد شکل‌گیری تعارض
۶۶	نمودار ۴-۲ فن نقادی (شیطنت‌آمیز)
۶۸	نمودار ۴-۳ روش مناظره‌ای (جدلی)
۶۹	نمودار ۴-۴ سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض
۷۶	نمودار ۴-۵ مثلث تعارض
۷۷	نمودار ۴-۶ انتخابهای میانجی برای مدیریت مثلث تعارض
۹۱	نمودار ۶-۱ چهار نوع وضعیت مذاکره مدیران
۹۶	نمودار ۶-۲ رهیافت تلفیقی: مذاکره ایجادکننده ارزش افزوده
۱۰۵	نمودار ۷-۱ تعریف طیف توافق در چانه‌زنی توزیعی
۱۰۶	نمودار ۷-۲ طیف چانه‌زنی
۱۰۸	نمودار ۷-۳ قالبهای شناختی در چانه‌زنی
۱۱۷	نمودار ۷-۴ جدول نتایج مذاکره
۱۲۳	نمودار ۸-۱ اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره



## ب) نگاره‌ها

- نگاره ۱-۱ انواع اساسی تعارض ۱۰
- نگاره ۲-۱ چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی ۲۳
- نگاره ۲-۲ ساز و کارهای متداول دفاعی ۲۵
- نگاره ۲-۳ فنون انطباق در برخورد با رفتارهای دشوار ۳۱
- نگاره ۴-۱ پرسشهایی برای پی بردن به ضرورت ایجاد تعارض کارکردی ۶۴
- نگاره ۴-۲ کاربرد سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض ۷۴
- نگاره ۶-۱ شاخصهای سه گانه مذاکره اثربخش ۹۲
- نگاره ۶-۲ فنون دستیابی به توافقات تلفیقی ۹۷
- نگاره ۶-۳ مقایسه مذاکره توزیعی و تلفیقی ۹۸
- نگاره ۷-۱ تفاوتهای مذاکره کننده ماهر و نیمه ماهر ۱۱۰
- نگاره ۷-۲ توافقات آشکار و نهان در مذاکره ۱۱۵
- نگاره ۸-۱ راهبردهای متداول در مذاکره ۱۲۰
- نگاره ۸-۲ انواع مذاکره کننده و روشهای آنان ۱۲۴
- نگاره ۹-۱ پیش فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی ۱۳۷
- نگاره ۹-۲ فنون غیراخلاقی در مذاکره ۱۴۰

## پیشگفتار

تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و برای مدیران که مسؤول دستیابی به هدفهای سازمانی هستند چالشی مستمر تلقی می‌شود. فراگیری مدیریت تعارض برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای خود فرد، خانواده و سازمان سرمایه‌گذاری حیاتی به‌شمار می‌آید. مدیریت اثربخش تعارض به مدیر کمک می‌کند با تحولات جدید در تماس باشد و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حلهای مناسب بیابد. ناگفته نماند که مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمانهای کاری امروزی تعارض مانند قدرت و سیاست، در سازمان نیرویی اجتناب‌ناپذیر است و گاهی مثبت تلقی می‌شود.

از سوی دیگر، در اقتصاد جهانی امروز که ادغامها، همکاریهای مشترک تجاری و تشکیل ائتلافها میان سازمانها، خارج از مرزهای ملی به صورت نظم روز درآمده، داد و ستد با افرادی از فرهنگهای مختلف بسیار معمول گشته است. تعارض میان فرهنگی بالقوه به دلیل مفروضات متفاوت درباره چگونگی اندیشیدن و عمل کردن، هم ناگهانی و هم درخور توجه است. موفقیت یا شکست داد و ستدهای میان فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد؛ از این رو آگاهی از تفاوتهای فرهنگی نخستین گام مهمی است که باید برداشته شود. پس از آن تعارض میان فرهنگی را با ایجاد روابط میان فرهنگی می‌توان تعدیل کرد.



## بخش اول: تعارض؛ چالش مستمر مدیران

فصل اول - تعارض و انواع آن

فصل دوم - تعارض در سطح فردی

فصل سوم - تعارض در سطح گروهی و سازمانی

فصل چهارم - فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن

فصل پنجم - حل اختلاف غیررسمی و تعارض در آیین پژوهش

بیشتر انسانها با شنیدن واژه تعارض و تضاد، دعوا و زد و خورد یا جنگ را تجسم می‌کنند. در صورتی که این وضعیتهای افراطی تنها آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض است. مدیران در طول روز کاری با انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض مانند عدم توافقها، انتقادها و جدالها مواجه می‌شوند (کریتنر<sup>۱</sup> و کینیکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲، ص ۳۷۵). برخی از پژوهشگران بر این باورند که تعارض موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر چیز بجز خدا و عشق به خود مشغول داشته است (لوس<sup>۳</sup> و رائیفا<sup>۴</sup>، ۱۹۵۷، ص ۳۶۷). تعارض جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی امروزی است. روندهای عمده زیر دست به دست هم داده‌اند تا تعارض را اجتناب‌ناپذیر سازند: (۱) تغییرهای مستمر، (۲) تنوع بیشتر ترکیب کارکنان، (۳) کارهای تیمی بیشتر (به صورت تیمهای خودگردان و مجازی)، (۴) ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)، (۵) اقتصاد جهانی با مبادله‌های میان فرهنگی بیشتر (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۷). فراگیری مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای خود فرد، خانواده و سازمان به شمار می‌آید. مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرها محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر می‌سازد با تحولات جدید آشنا شده، برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصتها راه‌حلهای مناسب بیابیم.

شواهد بسیار حاکی از آن است که افراد انسانی اغلب در مدیریت تعارض و پاسخ اثربخش به تغییر ناتوانند. افزایش نرخ طلاق، نمونه‌های مایوس‌کننده

1. Robert Kreitner

2. Angelo Kinicki

3. R. D. Luce

4. H. Raiffa



سوءاستفاده جسمی و جنسی از کودکان، شکست فعالیتهای مشترک اقتصادی در سطح بین‌المللی، و جنگ و خونریزی میان اقوام و کشورها ناظران را مجاب ساخته است که اغلب، افراد انسانی نمی‌توانند تعارضهای میان‌فردی، سازمانی و جهانی خود را حل و فصل نمایند (تی‌جسولد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳، ص ۱۱). ناگفته نماند که مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمانهای کاری امروزی تعارض مانند قدرت و سیاست، نیرویی اجتناب‌ناپذیر در سازمان است و می‌تواند کارکرد مثبت یا منفی داشته باشد. برای مثال هنگامی که یکی از اعضای گروه برنامه‌ریزی، صمیمانه، فکر مخالفی را ارائه می‌دهد، این نظر مخالف می‌تواند گروه را از گرفتار شدن در دام «گروه‌اندیشی» باز دارد. پژوهشهای میدانی نشان می‌دهد که مدیران حدود بیست و یک درصد وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند (توماس<sup>۲</sup> و اشمیت<sup>۳</sup>، ۱۹۷۶، ص ۳۱۵) و از این رو الزامی است که با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا باشند و مهارت مدیریت تعارض را کسب کنند.

تعارض در سازمانها عمدتاً در دو سطح میان‌فردی<sup>۴</sup> و میان‌گروهی<sup>۵</sup> رخ می‌دهد؛ بنابراین علاوه بر تعریف و تشریح اهمیت تعارض و تمایز تعارض کارکردی<sup>۶</sup> و سودمند از تعارض ناسودمند<sup>۷</sup>، پیش‌زمینه‌های تعارض نیز شناسایی و چگونگی افزایش تعارض کارکردی تشریح می‌گردد. همچنین سبکهای مدیریت تعارض، کاربرد هر یک از آنها، شواهد پژوهشی اخیر و رهیافت اقتضایی در مدیریت تعارض بررسی خواهد شد.

1. Dean Tjosvold

2. Kenneth W. Thomas

3. Warren H. Schmidt

4. interpersonal

5. intergroup

6. functional conflict

7. disfunctional conflict

## فصل اول - تعارض و انواع آن

### هدف فصل

شناخت تعارض و انواع آن برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. تعارض را تعریف کنید. تفاوتها در تعاریف تعارض حول چه موضوعی است؟
۲. آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض کدامند؟
۳. انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض چیست؟
۴. چه روندهای عمده‌ای تعارض را اجتناب‌ناپذیر ساخته‌اند؟
۵. فراگیری مدیریت تعارض چه فوایدی دارد؟
۶. چهره‌های تعارض کدامند؟
۷. پیش‌زمینه‌های تعارض را تشریح کنید.
۸. دیدگاههای مختلف نسبت به تعارض را تشریح کنید.
۹. پیش‌فرضهای رهیافت سنتی به تعارض چیست؟
۱۰. دیدگاه نهضت روابط انسانی نسبت به تعارض چیست؟
۱۱. تعاملگرایان چه دیدگاهی نسبت به تعارض دارند؟
۱۲. انواع تعارض را توضیح دهید.
۱۳. انواع تعارض بنیادین کدامند؟
۱۴. سطوح تعارض در سازمان کدامند؟

## تعریف تعارض

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعهای اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۲). تعارض به عدم توافق، مخالفت، یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد (کابانوف، ۱۹۸۵، ص ۱۱۵). یکی از صاحب‌نظران هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظامهای ارزشی متفاوت می‌داند و چنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی‌سازی تلاشهای شخص ب از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص ب در دستیابی به هدفها یا افزایش منافعش منجر می‌شود» (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۶۸). در یک تعریف جامع می‌توان گفت: «تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است (والز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۵۱۷). با وجود تعاریف گوناگونی که از تعارض شده، چند موضوع زیربنای همه آنها را تشکیل می‌دهند. نخست آنکه هر دو طرف باید تعارض را درک کنند. دوم، وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد. ناگفته نماند تعارضهای ادراک شده ممکن است واقعی نباشند و از این رو بسیاری از وضعیتهایی که تعارض‌آمیز توصیف می‌شوند در واقع تعارض‌آمیز نیستند؛ زیرا اعضای گروههای درگیر با یکدیگر، تعارضی میان خود احساس نمی‌کنند؛ به همین سبب گفته می‌شود وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد. سایر موضوعهای مشترک در تعاریف تعارض عبارتند از: مخالفت، کمیابی، مانع، ناسازگاری منافع یا هدفهای دو یا چند طرف ذی‌نفع. منابع

---

1. J. A. Walls, Jr.

خواه پول، شغل، تشخیص، قدرت یا هر چیز دیگر محدودند و کمیایی آنها موجبات مانع تراشی افراد را فراهم می آورد. بنابراین، طرفهای ذی نفع هنگامی مخالف هم خواهند بود که یکی مانع دستیابی دیگری به هدف باشد و موجب بروز تعارض گردد.

تفاوتهایی که در تعاریف تعارض وجود دارند. حول محور «قصد و نیت» متمرکزند، و این برداشت که تعارض صرفاً به اعمال خشونت آمیز منحصر می گردد. بحث قصد و نیت بر سر این موضوع است که آیا مانع تراشی عمدی است یا ناشی از شرایط آماده محیطی می باشد (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۸).

برخی از صاحب نظران بیان می دارند که هر رابطه انسانی تعارض، عدم توافق و رویارویی منافع را دربر دارد (کافی و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۴۸). تعارض توان بالقوه نابود کردن روابط، ورشکستگی، و ضایع کردن مسیر پیشرفت را دارد ولی این نتایج منفی معمولاً از قصور در به کارگیری مدیریت تعارض و استفاده نکردن از روشهای سازنده ناشی می شود (گردان، ۱۹۹۹، ص ۲۷۲).

### تحولات در نگرشهای ایجاد تعارض

صاحب نظران در زمینه نقش تعارض در گروهها و سازمانها با هم اختلاف نظر دارند. یک مشرب فکری تعارض را بد می داند و تأکید دارد که از هر گونه تعارضی باید اجتناب شود یا در صورت بروز تعارض بلافاصله حل و فصل شود. این نگرش بیانگر کارکرد منفی تعارض در درون گروههاست. مشرب دیگر، تعارض را امری طبیعی و نتیجه اجتناب ناپذیر تلاشهای جمعی می داند و بر این باور است که تعارض، به طور بالقوه زیان بار نیست و می تواند نیروی مثبتی در افزایش عملکرد گروهی باشد. مشرب سوم، تعارض را هم بالقوه نیروی مثبتی در گروه ارزیابی می کند و هم وجود قدری تعارض را برای اثربخش تر شدن عملکرد گروه کاملاً ضروری می داند. اکنون هر یک از این سه مکتب به تفصیل تشریح می گردد.

## دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت

نخستین رهیافت نسبت به تعارض بر این پیش فرض استوار بود که هرگونه تعارضی زیان بار است. صاحب نظران مدیریت علمی، نظیر تیلور، بر این باور بودند که هرگونه تعارضی در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می کند و بنابراین باید از آن پرهیز شود و فوراً حل و فصل گردد. دیدگاه کلاسیکها نسبت به تعارض منفی بود و برای تقویت بار منفی آن، با واژه های بی منطقی، تخریب و تعدی همسان به کار می رفت (کریتنر، ۱۹۹۲، ص ۳۷۶؛ رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹).

این دیدگاه با نگرش غالب نسبت به رفتار گروه در دهه های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ سازگار بود. با توجه به یافته های حاصل از مطالعاتی نظیر مطالعه هاثورن استدلال می شد که تعارض به دلیل آنکه موجب تضعیف ارتباطات، عدم اعتماد و برخورد باز افراد با یکدیگر می گردد ناسودمند است.

دیدگاهی که هرگونه تعارض را بد می داند، بی تردید رهیافت ساده ای برای بررسی رفتار افرادی که موجب پیدایش تعارض می شوند ارائه می دهد. از آنجا که این مشرب فکری هرگونه تعارضی را مضر می داند و بر اجتناب از آن تأکید می ورزد مدیر باید توجه خود را به علل تعارض معطوف دارد و سوء کارکردها را اصلاح کند تا عملکرد گروهی و سازمانی بهبود یابد. پژوهشهای جدید حاکی از آن است که این نگرش موجب کاهش بازده گروههای دارای عملکرد قوی می شود (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹). از این رو، می توان نتیجه گرفت که این دیدگاه در شرایط خاص صدق می کند و قابل تعمیم به همه مکانها و زمانها نیست.

## دیدگاه نهضت روابط انسانی

نظریه پردازان روابط انسانی ادعا می کردند تعارض رخدادی طبیعی و اجتناب ناپذیر در گروهها و سازمانهاست و نمی توان آن را حذف کرد و به مدیران توصیه می کردند زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند و حتی معتقد بودند گاهی تعارض می تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد. دیدگاه

روابط انسانی از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۷۰ نظریه غالب در زمینه تعارض بود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۷؛ رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹).

### دیدگاه تعاملگرایان

دیدگاه جاری نسبت به تعارض، دیدگاه تعاملگرایان است. نظریه پردازان تعاملگرا بر این باورند که میزان مناسبی از تعارض برای عملکرد کارآمد در هر سازمان ضرورت دارد. در حالی که رهیافت روابط انسانی نسبت به تعارض، حاکی از پذیرش پدیده تعارض در سازمان است، رهیافت تعاملگرا تعارض را مورد تشویق قرار می دهد. زیرا گروه همنوا، در صلح و صفا، همکاری کننده و آرام را در معرض ایستایی، بی احساسی و عدم حساسیت نسبت به ضرورت تغییر و نوآوری می داند. بنابراین، سهم عمده رهیافت تعاملگرا در مقوله تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض است تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد (رابینز، ۱۹۹۹، ص ۳۶۹-۳۷۰).

### دو چهره تعارض

تعاملگرایان مدعی نیستند که هرگونه تعارضی خوب است بلکه برخی از تعارضها را که حامی هدفهای گروه و بهبود عملکرد آن می باشند، کارکردی و مفید می دانند و تعارضهایی را که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می شود مخرب یا غیرکارکردی به شمار می آورند. مرز میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی روشن است و نه دقیق. هر سطحی از تعارض را نمی توان در همه شرایط قابل قبول یا غیرقابل قبول دانست. نوع و سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضا در جهت هدفهای گروهی در یک گروه منجر می شود می تواند در گروه دیگر یا در همان گروه در زمانی دیگر ناسودمند باشد.

مهمترین شاخص در کارهای گروهی، عملکرد گروه است. از آنجا که فلسفه وجودی گروه، دستیابی به هدف یا هدفهایی است که به طور فردی قابل دستیابی

نمی‌باشند، تأثیری که تعارض بر گروه دارد تعیین‌کننده سودمندی آن است نه تأثیری که بر هر یک از اعضای گروه می‌تواند داشته باشد یا نگرشی که افراد نسبت به تعارض دارند.

تعارض کارکردی را در محافل مدیریتی تعارض سازنده یا تقابل سازنده می‌نامند و از آن برای دستیابی به اندیشه‌های نوآور و سوگیری مولد عملیات استفاده می‌کنند. برعکس، چهره‌ای از تعارض که عملکرد گروه یا سازمان را به تعویق اندازد غیرکارکردی یا ناسودمند تلقی می‌شود. برخی از مدیران با پرداختن به شخصیتها به جای موضوعات، تعارض ناسودمند را دامن می‌زنند (گرو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴، ص ۷۳؛ مارکویچ<sup>۲</sup> و فاربر، ۱۹۸۷، ص ۱۳۷؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۸۷؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۰).

## انواع تعارض

تعارضهای معمول در محیط کار را به تعارض بنیادین و تعارض احساسی/عاطفی طبقه‌بندی می‌کنند و برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه‌ای و تعارض شناختی تفکیک می‌کنند (نگاره ۱-۱) (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳).

نگاره ۱-۱ انواع اساسی تعارض

معنی	انواع تعارض	
ناسازگاری در اولویتها ناسازگاری دیدگاهها نسبت به فراگردها ناسازگاری در اندیشه‌ها ناسازگاری در احساسات	تعارض در هدف	بنیادین
	تعارض رویه‌ای	
	تعارض شناختی	
	احساسی / عاطفی	



### تعارض بنیادین

به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایتها یا هدفهایی که باید دنبال شوند و وسایلی دستیابی بدانها بروز می‌کند، برای مثال عدم توافق با رئیس بر سر یک برنامه عملی که باید به اجرا درآید (مانند بازاریابی برای محصول جدید). وقتی افراد هر روز با یکدیگر کار کنند بروز دیدگاههای مختلف نسبت به مسائل متنوع بنیادین محیط کار امری طبیعی است. عدم توافق افراد بر سر اموری مانند هدفهای گروهی و سازمانی، تخصیص منابع، توزیع پاداشها، خط‌مشیها و رویه‌ها و مأموریتهای کاری معمول و متداول است. حل و فصل موفق چنین تعارضهایی جزو چالشهای روزانه اکثر مدیران است. تعارض در هدف. این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویتها تعریف کرده‌اند که شامل عدم سازگاری میان ارزشها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند بایدها و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها یا هدفهایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می‌شود (کالب<sup>۱</sup> و بارتونک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲، ص ۱۶۰).

تعارض رویه‌ای. این نوع تعارض به اختلاف نظر افراد نسبت به چگونگی حل مسأله اشاره دارد. مذاکره‌های شورای اسلامی کار یک واحد صنعتی و مدیریت آن اغلب با تعارضهای رویه‌ای پیش از شروع واقعی مذاکره‌ها همراه است. طرفین ممکن است درباره افراد شرکت‌کننده، محل برگزاری جلسه، زمان برگزاری جلسه و مدت جلسه با هم اختلاف رویه‌ای داشته باشند. وقفه‌های گوناگون که در خصوص چگونگی کار یک سیستم رسیدگی به شکایات رخ می‌دهد نیز نمونه دیگری از تعارض رویه‌ای است.

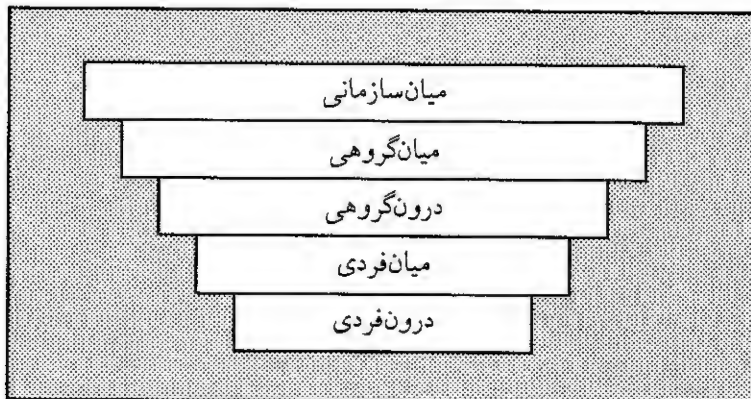
تعارض شناختی. این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه‌های درون فردی یا میان فردی ایجاد می‌شود (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳).

### تعارض احساسی/عاطفی

تعارضی ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم،

عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را برمی انگیزاند و به طور معمول به عنوان «برخورد شخصیتها» نامیده می شود. تعارضهای احساسی انرژی افراد را تحلیل می برند و آنان را از پرداختن به اولویتهای مهم کاری منحرف می سازند. این گونه تعارضها از محیطهای متنوع گسترده ای سرچشمه می گیرند و بیشتر در بین کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می شوند. تعارض احساسی میان رئیس و مرئوس شاید مایوس کننده ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد. متأسفانه همچنان که مشاهده شده است فشارهای ناشی از رقابت در محیط کسب و کار امروزی و در نتیجه تأکید بر کوچک سازی و تجدید ساختار سازمان، شرایطی را پدید آورده است که در بیشتر آنها تصمیمهای یک مدیر «انعطاف ناپذیر» موجب بروز تعارض احساسی شده است (والتون، ۱۹۶۹، ص ۱۲۷؛ شرمهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳).

سطوح تعارض. هنگامی که نوبت به برخورد شخص با تعارضهای موجود در محیط کار می رسد این پرسش مطرح می شود که «آیا برای رویارویی با تعارض آمادگی خوبی دارید؟ تجربیات موفق شما در برخورد با انواع گوناگون تعارض به چه میزان است؟» افراد در محیط کار ممکن است با تعارضهایی در پنج سطح درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان سازمانی روبه رو شوند (نمودار ۱-۱).



نمودار ۱-۱ سطوح تعارض در سازمان

## خلاصه

در فصل اول تعاریف تعارض، موضوعهای زیربنایی تعریفها یعنی ادراک طرفین از وجود تعارض، مخالفت، کمیابی، مانع بودن و تفاوت در تعاریف که حول قصد و نیت طرفین بوده، بررسی صورت پذیرفت. همچنین تحولات در اندیشه ایجاد تعارض از دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک، نهضت روابط انسانی و تعاملگرایان تشریح گردید و نشان داده شد که همه دیدگاهها با توجه به مقتضیات محیطی خاص خود صحیح به نظر می‌رسند. دو چهره کارکردی و غیرکارکردی تعارض، همراه با انواع اساسی تعارض شامل تعارض در هدف، رویه و شناخت، و تعارض احساسی و آثار آن و سرانجام سطوح تعارض تبیین گردید.

## مفاهیم مهم

تعارض	تعارض احساسی	تعارض در رویه
تعارض کارکردی	تعارض بنیادین	تعارض در شناخت
تعارض غیرکارکردی	تعارض در هدف	سطح تعارض

## فصل دوم - تعارض در سطح فردی

### هدف فصل

شناخت تعارض درون فردی، میان فردی، گرایشهای عصبی و آثار آنها.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. شکل‌های گوناگون تعارض درون فردی کدامند؟
۲. وضعیتهایی که بر شدت تعارض درون فردی می‌افزایند کدامند؟
۳. در تعارض ناشی از عدم تجانس شناختی آدمی چگونه تعادل خود را به دست می‌آورد؟
۴. گرایشهای عصبی را تشریح کنید.
۵. رفتارهای مدیران دارای گرایش عصبی را در محیط کار تشریح کنید.
۶. واکنش کارکنان نسبت به مدیر دارای گرایش عصبی را تحلیل کنید.
۷. علل تعارض میان فردی کدامند؟
۸. انواع تعارض در نقش را بنویسید.
۹. ابهام در نقش چیست؟
۱۰. رفتارهای انطباقی حاصل از ابهام شدید در نقش کدامند؟
۱۱. واکنش معمول افراد در برابر تعارض شدید در نقش چیست؟
۱۲. چه کسانی توان انطباق با ابهامهای فراوان موجود در نقشهای خود را دارند.
۱۳. تعارض شخصیتی را تحلیل کنید.
۱۴. ریشه‌های تعارض شخصیتی را تشریح کنید.
۱۵. چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی را تحلیل کنید.

## تعارض درون فردی

یکی از تعارضهای مهمی که رفتار فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد تعارضی است که در درون فرد پدید می آید. تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدفها یا انتظارات به صورتهای زیر نمود می یابد: (۱) تعقیب - تعقیب، (۲) اجتناب - اجتناب، (۳) تعقیب - اجتناب.

**تعقیب - تعقیب.** چنین تعارضی هنگامی رخ می دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند. برای مثال اگر فردی بخواهد میان گرفتن ارتقا در یک سازمان که برایش ارزشمند است و شغل جدید مطلوب در سازمان دیگر یکی را انتخاب کند دچار چنین تعارضی می شود.

**اجتناب - اجتناب.** این تعارض هنگامی رخ می دهد که فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینه همسان نامطلوب و منفی صورت دهد. برای مثال اگر از کارمندی خواسته شود که برای ادامه کار در سازمان متبوع انتقال به یک شهرستان محروم را بپذیرد یا به استخدام او در سازمان خاتمه داده خواهد شد چنین تعارضی در وی به وجود می آید.

**تعقیب - اجتناب.** این تعارض هنگامی رخ می دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی دربر دارد؛ مانند پیشنهاد شغلی که مزایای بسیار خوبی دارد ولی پرمسئولیت و مستلزم صرف وقت زیاد است یا پیشنهاد کار خوبی در یک محیط محروم به یک شخص.

آدمی در تصمیمهای روزانه خود بارها با تعارض در هدف در درون خویش روبه رو می شود که باید آنها را حل و فصل کند. تعارض درون فردی معمولاً تحت شرایط زیر افزایش می یابد: (۱) چندین گزینه واقعی برای مدیریت تعارض وجود داشته باشد؛ (۲) تبعات مثبت و منفی گزینه ها تقریباً برابر باشد؛ (۳) منشأ تعارض برای فرد مهم باشد (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۶-۳۶۷).

### عدم تجانس شناختی

تعارض درون فردی می تواند نتیجه عدم تجانس شناختی نیز باشد. این نوع تعارض درونی هنگامی رخ می دهد که فرد عدم تجانس یا ناسازگاریهایی میان افکار و یا رفتارهای خود بیابد (فستینگر، ۱۹۶۷، ص ۶۷). میزان مناسب ناراحتی ناشی از تعارض معمولاً شخص را برمی انگیزاند تا عدم تجانس را کاهش داده، به تعادل برسد. ولی ناسازگاریهای نسبتاً زیاد در درون فرد معمولاً ایجاد تنیدگی می کند و ناراحت کننده است. افراد اغلب به روشهای زیر تعادل خود را به دست می آورند: (۱) تغییر افکار و یا رفتارها، (۲) کسب اطلاعات بیشتر درباره موضوعی که موجب عدم تجانس شده است. این دو نوع تعارض (تعارض در هدف و تعارض شناختی) پیوسته با تصمیمهای مهم شخصی همراه هستند. هر قدر پیش از تصمیم گیری، تعارض در هدف بیشتر باشد فرد پس از تصمیم احتمالاً با عدم تجانس شناختی بیشتری روبه رو می شود. افراد به دلیل آنکه می دانند گزینه انتخاب شده، نتایج منفی نیز به همراه دارد (که بهتر می بود از آن اجتناب می شد) و گزینه رد شده نیز نتایج مثبتی به همراه می داشت (که اگر از آن استفاده می شد بهتر بود) گرفتار عدم تجانس می شوند. هر قدر برای افراد اتخاذ تصمیمات بدیع مشکلتر باشد، نیاز آنان به توجیه تصمیمهایشان بیشتر می شود. ناگفته نماند که برخی از عدم تجانسها اجتناب ناپذیرند (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۷).

### گرایشهای عصبی

ساز و کارهای غیر منطقی شخصیتی هستند که افراد انسانی اغلب به طور ناخود آگاه به کار می گیرند و آنان را با تعارض درونی مواجه می سازد. تعارض درونی حاصل از گرایشهای عصبی نیز اغلب به رفتارهایی منجر می شود که موجب تعارض فرد با سایرین می گردد (سی زندر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳، ص ۱۶۸). در اینجا به اختصار روشهایی که افراد دارای گرایشهای شدید عصبی ممکن است در محیط کار تدبیر کنند و به کار

1. W. H. Czander

گیرند تشریح می‌شوند. مدیران عصبی اغلب از ساز و کارهای کنترل شدید سازمانی مانند بودجه، قوانین و مقررات و سیستمهای پیگیری استفاده می‌کنند؛ زیرا به کارکنان خود اعتماد ندارند. بعلاوه چنین مدیرانی اغلب از عدم اطمینان و مخاطره در کارها هراس دارند و اصولاً به این سو کشیده می‌شوند که حتی عملیات جزئی سازمان را برنامه‌ریزی و استاندارد کنند و بر رعایت قوانین و مقررات و رویه‌ها تأکید ورزند. با این همه، برخی از آنان بیش از حد در کارها سرسختی نشان می‌دهند و به طور ناگهانی دست به کارهایی می‌زنند که قابل انتظار نیست. این‌گونه مدیران به جای توجه به اطلاعات و واقعیتهای موجود بر ظن و گمان و احساس خود تکیه کرده، معمولاً از مشارکت دادن دیگران و مشورت در تصمیم‌گیری دوری می‌گزینند، مگر آنکه مقامات عالی از آنان خواسته باشند.

افراد دارای گرایشهای عصبی شدید به طور نامناسب با تعارض درونی خود کشمکش دارند و از این رو نمی‌توانند مسائل خود را حل کنند. عدم اعتماد به دیگران و نیاز به کنترلی که این مدیران در خود احساس می‌کنند اغلب موجب بروز تعارض میان آنان با دیگران، به ویژه با کارکنانی می‌شود که احساس می‌کنند مورد اعتماد نیستند و تمام کارهایشان تحت کنترل و نظارت شدید قرار دارد. رفتارهای تهاجمی و خصمانه کارکنان نسبت به مدیران دارای گرایشهای عصبی به صورت آشکار و نهان بسیار متداول است. کارکنان اغلب می‌کوشند مقابله به مثل نمایند تا بیش از آن مورد سوءاستفاده قرار نگیرند. این اعمال کارکنان مدیر را بدبین‌تر می‌کند و بر خصومت و تلاش وی برای کنترل و تنبیه شدید می‌افزاید (کتز دو وریز<sup>۱</sup> و میلر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴، ص ۷۳-۹۴؛ زالزنیک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، ص ۸۴).

### سختی محیط کار

تعارضهای شدید درون فردی حل نشده کارکنان، مشتریان یا سایرین می‌تواند موجب تعارض شدید میان فردی گردد. بیشتر واکنشهای تند که در محیط کار رخ

1. M. F. R., Kets de Vries

2. D. Miller

3. A. Zaleznik

می‌دهد ریشه در تعارضهای شدید درون‌فردی دارد (وندنباس<sup>۱</sup> و بولاتائو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، ص ۷۲). شواهد تحقیقی حاکی از آن است که پنجاه درصد کارکنانی که مورد تعدی قرار می‌گیرند جریان را به پلیس گزارش نمی‌دهند و چهل درصد کسانی که جریان امر را به پلیس گزارش نمی‌دهند بیان می‌دارند که پیشامد بسیار جزئی یا بیش از حد شخصی بوده و به همین سبب آن را به پلیس گزارش نداده‌اند. با وجود این، در هر هفته در ایالات متحده، بیست کارمند قربانی قتل نفس مرتبط با کار می‌شوند و چهار نفر نیز در هفته از طریق خودزنی که در سر کار صورت می‌پذیرد جان می‌سپارند و هر هفته حدود هفده هزار حمله در حین انجام کار یا مأموریت از جانب کارکنان به دیگران صورت می‌پذیرد. گذشته از این، هر سال حدود شش میلیون کارمند به گونه‌های مختلف با اقدامهای تهاجمی یا با تعدی تهدید می‌شوند (میرز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ص ۳۱-۳۶). این آمار وحشتناک از چه حکایت می‌کند؟ بدون شک این آمار بیانگر نتایج شوم عدم شناخت کافی تعارض و مدیریت شکل‌های مختلف آن و سطح و منبع تعارضهای شدید در محیط کار است.

### تعارض میان‌فردی

هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر باشند گفته می‌شود تعارض میان‌فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می‌تواند بنیادی، احساسی یا هر دو حالت را دربر داشته باشد. مشاجره دو نفر با یکدیگر بر سر مزایای استخدام یک فرد نمونه‌ای از تعارض میان‌فردی بنیادین و مشاجره دو کارمندی که به طور پیوسته بر سر انتخاب تجهیزات کاری با یکدیگر اختلاف نظر دارند مثالی از تعارض میان‌فردی احساسی است. هرکس در زندگی خود تجربیاتی در هر دو زمینه تعارض میان‌فردی دارد. با توجه به ماهیت کاملاً میان‌فردی نقش مدیریت، یکی از شکل‌های عمده تعارض که مدیران با آن مواجه می‌شوند تعارض میان‌فردی است. این نوع تعارض مانند بسیاری از تعارضهای درون‌فردی مبتنی بر نوعی تعارض در نقش یا ابهام در نقش است.

1. G. R. Vandenbos

2. E. Q. Bulatao

3. D. W. Myers



### تعارض در نقش

نقش مجموعه‌ای از کارها و رفتارهایی است که دیگران انتظار دارند پذیرنده نقش در کار خود انجام دهد. در مدل رویداد ضمنی نقش (نمودار ۱-۲) واگذارکنندگان نقش و کسی که نقش را می‌پذیرد نشان داده شده است. واگذارکنندگان نقش افرادی هستند که انتظار دارند پذیرنده نقش به گونه‌ی معینی رفتار کند. رویداد ضمنی نقش پیش از ارسال پیام برای پذیرنده نقش جهت قبول نقش آغاز می‌شود؛ زیرا واگذارکنندگان نقش انتظارات، ادراکات و ارزیابی‌هایی از رفتارهای پذیرنده نقش دارند. این خواسته‌های رفتاری به نوبه خود بر پیامهای واقعی نقش که واگذارکنندگان نقش ارسال می‌دارند اثر می‌گذارد، و ادراکات پذیرنده نقش از این پیامها و فشارها می‌تواند به تعارض در نقش منجر شود. تعارض در نقش به دریافت پذیرنده نقش از پیامها و فشارهای ناسازگار واگذارکنندگان نقش گفته می‌شود. پذیرنده نقش با رفتارهای انطباقی پاسخ می‌دهد که به عنوان ورودی برای فراگرد خواسته واگذارکنندگان نقش عمل می‌کند. مجموعه نقش به گروه واگذارکنندگان نقش گفته می‌شود که به طور مستقیم بر پذیرنده نقش اثر می‌گذارند. مجموعه نقش می‌تواند شامل رئیس، کارمندان، سایر اعضای تیم کاری وی، دوستان نزدیک، اعضای بلاواسطه خانواده و ارباب رجوع یا مشتریان باشد.

چهار نوع تعارض در نقش می‌تواند در نتیجه پیامها و فشارهای ناسازگار ناشی از مجموعه نقش بروز نماید:

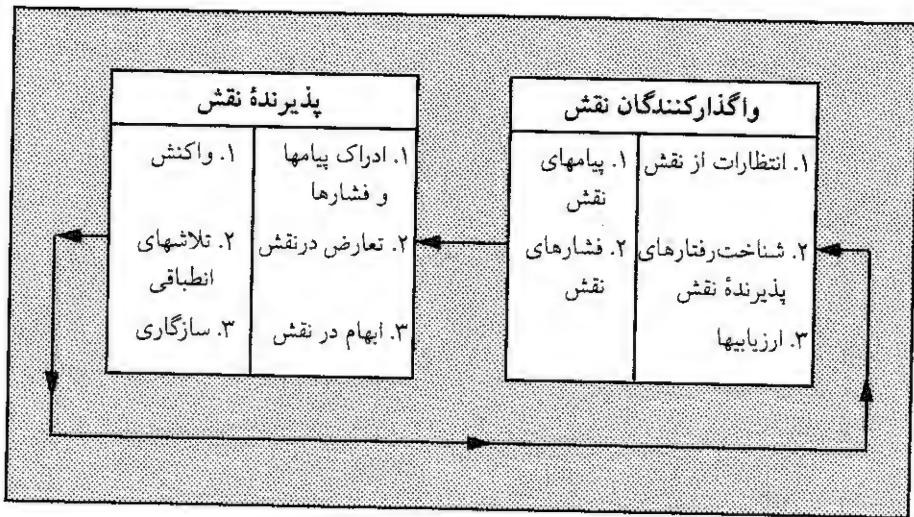
تعارض در نقش درون فردی واگذارکننده نقش. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیامها و فشارهای یکی از افرادی که با همدیگر «مجموعه نقشی» را ایفا می‌کنند ناسازگار باشد.

تعارض در نقش میان واگذارکنندگان نقش. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیامها و فشارهای یکی از واگذارکنندگان نقش مخالف پیامها و فشارهای یک یا چند نفر دیگر از افرادی باشد که با همدیگر «مجموعه نقشی» را ایفا می‌کنند.

تعارض میان نقشها. این تعارض هنگامی بروز می‌نماید که فشارهای ناشی از داشتن نقش در یک گروه با فشارهای ناشی از عضویت در سایر گروهها ناسازگار باشد.

تعارض در نقش پذیرنده نقش. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که انتظارات از نقش با نگرشها، ارزشها و رفتارهای قابل قبول از دید پذیرنده نقش ناسازگار باشد. تعارض درون فردی نوعاً با این نوع تعارض در نقش همراه است (کان و دیگران، ۱۹۶۴، ص ۳۵-۳۶).

مقامات سازمانهای دولتی اغلب با فشارها و تعارضهای بسیار شدید در نقش مواجه هستند.



نمودار ۲-۱ مدل رویداد ضمنی نقش

### ابهام در نقش

ابهام در نقش به عدم اطمینان یا عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می‌شود (ایلجن<sup>۱</sup> و هلنیک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ص ۱۶۵). ابهام شدید در

1. D. R. Ilgen

2. J. R. Hollenbeck

نقش مانند تعارض در نقش موجب تنیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی می‌گردد. رفتارهای انطباقی اغلب شامل این موارد می‌شود: (۱) رفتارهای تهاجمی (نظیر دزدی، تعدی، توهین) و ارتباطات خصمانه، (۲) عقب‌نشینی (نظیر ترک خدمت یا غیبت) یا (۳) تلاش برای نزدیک شدن به واگذارکنندگان نقش به منظور حل مسائل به صورت مشارکتی. یافته‌های پژوهشی رابطه‌ی روشنی را میان تعارض در نقش، ابهام در نقش و آثار آنها نشان نمی‌دهد. آثار ابهام در نقش شامل واکنشهای حاصل از تنیدگی، رفتارهای تهاجمی، خصومت و رفتارهای عقب‌نشینی می‌شود (پیترسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۵، ص ۴۲۹). تنیدگی واکنش معمول افراد در برابر تعارض شدید در نقش و ابهام در نقش است. به هر حال، مدیران کارآمد و افراد حرفه‌ای توان انطباق با ابهامهای فراوان موجود در نقشهای خود را دارند (هسل‌بین<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۱۰۰).

### تعارض شخصیتی

شخصیت مجموعه‌ای از صفات مشخصه نسبتاً پایدار و ویژگیهای منحصر به فردی است که هویت هر شخص را شکل می‌دهد. کارشناسان بر این باورند که هر یک از انسانها برای تعامل با دیگران روش منحصر به فردی دارند. جذاب، دلریا، قابل دسترس، یا عصبانی و خشمگین و تهاجمی بودن فرد تا حدودی به شخصیت وی بستگی دارد و دیگران ممکن است آن را به عنوان سبک شخصیتی وی به شمار آورند (گاردنز وارتز<sup>۳</sup> و رو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴، ص ۳۲). روشن است که با توجه به امکان ترکیبات فراوان ویژگیهای افراد، تعارض شخصیتی میان آنان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. بنابراین، تعارض شخصیتی را می‌توان به عنوان مخالفت میان فردی مبتنی بر عدم توافق یا ناخشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۰).

1. M. F. Peterson

2. F. Hesselbein

3. L. Gardens Wartz

4. A. Rowe

### ریشه‌های تعارض شخصیتی: گستاخی در محیط کار

همان‌گونه که ناراحتیهای جسمانی از عوامل ظاهراً بی‌اهمیت آغاز می‌شوند تعارضهای مزمن شخصیتی نیز اغلب با تحریکهای ظاهراً معمولی پدید می‌آیند. برای مثال در اداره‌ای که افراد زیر یک سقف کار می‌کنند مدیر ممکن است بتدریج نسبت به کسی که در اتاق مجاور سوت می‌زند یا پایش را به کنار قفسه می‌کوبد ناخشنودی عمیقی پیدا کند. امروزه با توجه به کمرنگ شدن مداوم آداب معاشرت در محیطهای کاری، سناریوهای تأسف باری نظیر نمونه فوق فراوان دیده می‌شوند. پژوهشهای اخیر نشان می‌دهد که افزایش رعایت تشریفات اداری، فشار برای دستیابی به نتایج، و تنوع نیروهای کار فضای «هر چه پیش آید خوش آید» را بر محیطهای کاری امروزی حاکم کرده است. در این گونه محیطها، گستاخی به چرخه باطلی تبدیل می‌شود که می‌تواند به خشونت بینجامد (اندرسن<sup>۱</sup> و پیرسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، ص ۴۵۲؛ لی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۲۵). بنابراین، از چرخه باطل گستاخی باید اجتناب و در صورت شکل‌گیری بسرعت ناپود شود و فرهنگ احترام به همکاران و مراجعان جایگزین آن گردد و در این راستا مدیران و رهبران باید الگوهای تواضع و حمایت از کارکنان باشند. آموزش آداب معاشرت به کارکنان در صورت لزوم و جایگزینی روحیه مثبت همکاری میان کارکنان به جای روحیه منفی و تهاجمی می‌تواند در این زمینه سودمند باشد. بازخوردهای سازنده و یا اصلاح ماهرانه رفتار نیز مانع ایجاد رفتارهای تحریک‌آمیزی می‌شود که هر یک خود به سرعت می‌تواند تعارض شخصیتی مانند آن یا بدتر از آن را ایجاد کند (کریتر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۵۱).

### چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی

تعارضهای شخصیتی میدان مین بالقوه برای مدیران به شمار می‌آیند. برای تجسم بهتر وضعیت باید بدانیم که صفات شخصیتی، پایدار و در برابر تغییر مقاوم هستند و بعلاوه، مطالعات نشان می‌دهد که بی‌نظمیهای متعدد روان‌شناختی می‌تواند در

محیط کار بروز نماید (استمپز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۳۵؛ هاگلر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، ص ۸۰). در ضمن آزار جنسی و سایر شکل‌های تبعیض می‌توانند از تعارض‌های شخصیتی آشکار سرچشمه گیرند (مولر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۸۴). سرانجام اینکه، تعارض‌های شخصیتی می‌توانند بذر رفتارهای تهاجمی و خشونت‌بار را در محیط کار بکارند. نگاره ۲-۱ نکات ویژه‌ای را برای مدیران و افرادی که با تعارض شخصیتی سروکار دارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند ارائه می‌کند (کریتنر و کینیکي، ۲۰۰۱، ص ۴۵۱-۴۵۲).

نگاره ۲-۱ چگونگی برخورد با تعارض‌های شخصیتی

نکاتی برای کارکنانی که تعارض شخصیتی دارند	نکاتی برای فرد سومی که نظاره‌گر تعارض شخصیتی است	نکاتی برای مدیرانی که کارکنانشان تعارض شخصیتی دارند
از خط‌مشی‌های سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید.	از خط‌مشی‌های سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید.	از خط‌مشی‌های سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید.
برای حل تعارض ادراک شده با طرف مقابل خود ارتباط مستقیم برقرار کنید و بر حل مسأله و هدف‌های مشترک تأکید کنید نه بر شخصیت‌ها.	در تعارض شخصیتی میان افراد جانب کسی را نگیرید.	علل تعارض را بررسی کنید و مستند سازید.
از ایجاد تعارض میان کارکنان اجتناب ورزید.	پیشنهاد کنید طرفین تعارض مسائل میان خود را به صورت سازنده و مثبت حل و فصل نمایند.	در صورت صلاحدید اقدام اصلاحی صورت دهید (برای مثال بازخور دهید یا اصلاح رفتار کنید).
اگر تعارض غیرکارکردی وجود داشته باشد از سرپرستان مستقیم طرفین تعارض یا از متخصص علوم رفتاری کمک بگیرید.	اگر تعارض غیرکارکردی تداوم داشته باشد، مسأله را به سرپرستان مستقیم طرفین ارجاع دهید.	در صورت لزوم بکوشید به طور غیررسمی اختلافات را حل و فصل کنید.
		تعارض‌های دشوار را به متخصصان منابع انسانی ارجاع دهید یا از مشاوران علوم رفتاری کمک بگیرید.

## ساز و کارهای دفاعی

هنگامی که افراد در تعارض با دیگران قرار می‌گیرند غالباً دچار عجز و ناکامی می‌شوند (توماس، ۱۹۷۶، ص ۹۷). بسیاری از تعارضهای میان فردی هنگامی آغاز می‌شود که فرد رفتار دیگری را به هر طریق آزاردهنده، تحریک‌کننده یا دردسرافرین می‌یابد. تعارض اغلب در جلسه ارزیابی عملکرد بروز می‌کند. بیشتر افراد نسبت به بازخورهای منفی واکنش خوبی ندارند. مطالعات نشان می‌دهند پنجاه درصد کارکنان هنگامی که از عملکرد آنان انتقاد می‌شود واکنشهای دفاعی بروز می‌دهند. همان‌گونه که غالباً در تعارض میان فردی دیده می‌شود افراد ناکام با استفاده از ساز و کارهای دفاعی واکنش نشان می‌دهند (کاستلو<sup>۱</sup> و زالکایند<sup>۲</sup>، ۱۹۶۳، ص ۳۲). بروز ساز و کارهای دفاعی، به دلیل ناکامی ناشی از تعارض، متداول است. نگاره ۲-۲ چندین ساز و کار دفاعی مرسوم در سازمانها را توصیف می‌کند.

ساز و کارهای تهاجمی<sup>۳</sup>. ساز و کارهای تهاجمی مانند خوگرفتگی، انتقال خشم و منفی‌بافی حمله به منشأ تعارض را هدف می‌گیرند.

خوگرفتگی<sup>۴</sup>. این ساز و کار حالتی را نشان می‌دهد که فرد به تعارض عادت کرده، یا رفتار ناسودمند از خود بروز می‌دهد که مسلماً تعارض را حل نخواهد کرد. نمونه‌ای از رفتار بی‌حاصل ناشی از عجز و ناکامی، رفتار کارمندی است که برای افزایش حقوق با رئیس خود مشاجره می‌کند و در دریافت افزایش حقوق ناکام می‌شود ولی به نامه‌نگاری با رئیس در مورد افزایش حقوق ادامه می‌دهد، در حالی که رئیس هم امکان افزایش دادن حقوق او را ندارد.

انتقال خشم<sup>۵</sup>. هنگامی که فرد خشم خود را متوجه کسی می‌کند که منشأ تعارض نیست گفته می‌شود خشم خود را انتقال داده است برای مثال مدیری که پس از مشاجره تلفنی با یک مشتری خشمگین، برخورد تندی با یکی از کارکنان خود می‌کند در واقع خشم خود از مشتری را به کارمندش انتقال می‌دهد.

1. T. W. Castello

2. S. S. Zalkind

3. aggressive mechanisms

4. fixation

5. displacement

منفی‌بافی<sup>۱</sup>. ساز و کاری تهاجمی است که مقاومت فعال یا انفعالی را نشان می‌دهد. برای مثال مدیری که به عضویت شورایی منصوب شده که علاقه‌ای به آن ندارد، در تمام طول جلسه اظهارنظر منفی می‌کند.

## نگاره ۲-۲ ساز و کارهای متداول دفاعی

ساز و کار دفاعی	فراگرد روان‌شناختی
	ساز و کارهای تهاجمی
خوگرفتگی	هرچند که تمام شواهد حاکی است رفتار فرد با مسأله قابل انطباق نیست ولی او واکنشی غیرقابل انعطاف و پایدار دارد.
انتقال خشم	فرد خشم حبس شده خود را متوجه اشخاص، افکار یا اشیایی می‌کند که عامل اصلی خشم نبوده‌اند.
منفی‌بافی	فرد به طور ناخودآگاه به صورت فعال یا انفعالی از خود مقاومت نشان می‌دهد.
	ساز و کارهای مصالحه
جبران	فرد با صرف انرژی بیشتر در یک حرفه یا کسب می‌کوشد احساس واقعی یا پنداری عدم کفایت خود در زمینه دیگر را جبران کند.
تعیین هویت	فرد عزت نفس خویش را از طریق الگوگیری از دیگری به دست می‌آورد و حتی ممکن است ارزشها و باورهای فرد الگو را در خود درونی سازد و به طور نیابتی در موفقیتها و رنجهای فرد یا گروه اسوه، خود را شریک کند.
دلیل تراشی	شخص رفتار، باورها، بیانات و انگیزشهای ناسازگار یا نامطلوب را با ارائه توضیحات قابل قبول در هر مورد توجیه می‌کند.
	ساز و کارهای عقب‌نشینی
گریز	شخص از طریق ابزارهای جسمانی یا روان‌شناختی، زمینه‌ای را که در آن با ناکامی، اضطراب یا تعارض مواجه شده ترک می‌کند.
تبدیل	تعارضهای احساسی به صورت نشانه‌های عضلانی حسی یا جسمانی ناتوانی، سوء عملکرد یا درد بروز و نمود می‌یابند.
تخیل	شخص برای فرار از واقعیت و کسب رضایت پنداری، به فکرهای پوچ یا سایر شکل‌های فعالیت پنداری روی می‌آورد.

ساز و کارهای مصالحه<sup>۱</sup>. افراد در بهترین برخورد با تعارض، ساز و کارهای مصالحه مانند جبران، تعیین هویت و دلیل تراشی را به کار می‌گیرند.

جبران<sup>۲</sup>. این ساز و کار هنگامی به کار گرفته می‌شود که فرد می‌کوشد، عدم لیاقت یا ناتوانی خود در یک زمینه را با صرف انرژی بیشتر در زمینه دیگر جبران کند. برای مثال، مدیری که در خانه با رفتار بد مواجه می‌شود و بیشتر وقت خود را در اداره صرف می‌کند می‌کوشد مصالحه‌ای میان زندگی خانوادگی و زندگی کاری خود به وجود آورد.

تعیین هویت<sup>۳</sup>. هنگامی که کسی دیگری را الگو قرار می‌دهد و رفتارهای او را تقلید می‌کند گفته می‌شود خود را با آن فرد تعیین هویت می‌کند. برای مثال سرپرستی که نمی‌خواهد آگاهانه اذعان کند که احتمال ارتقاء ندارد رفتار رئیس خود را تقلید می‌کند حتی تا جایی پیش می‌رود که خودرویی مانند خودروی رئیس خریداری می‌نماید.

دلیل تراشی<sup>۴</sup>. در این حالت فرد رفتارش را با آوردن عذر و بهانه‌های گوناگون توجیه می‌کند. برای مثال کارمندی ممکن است رفتار غیراخلاقی هزینه تراشی برای سازمان را این گونه توجیه کند که دیگران نیز همین گونه عمل می‌کنند.

ساز و کارهای عقب‌نشینی<sup>۵</sup>. هنگامی که افراد ناکام می‌کوشند با ابزارهای جسمانی یا روانی از تعارض دوری گزینند ساز و کارهای عقب‌نشینی را نشان می‌دهد. فرار، تبدیل و تخیل‌گرایی (فرار ذهنی) از جمله ساز و کارهای عقب‌نشینی به‌شمار می‌آیند.

گریز<sup>۶</sup>. فرار فیزیکی از تعارض است. برخورد کارمندی که پس از مشاجره با رئیس، یک روز مرخصی می‌گیرد نمونه‌ای از این نوع رفتار است. گاهی گریز

1. compromise mechanisms

2. compensation

3. identification

4. rationalization

5. withdrawal mechanisms

6. flight



به صورت ترک احساسی تعارض صورت می‌پذیرد، نظیر نگرش «دیگر چیزی برایم مهم نیست».

تبدیل<sup>۱</sup>. این ساز و کار فراگردی را نشان می‌دهد که تعارضهای احساسی به صورت عارضه‌های جسمانی ظاهر می‌شوند. بیشتر انسانها، سردرد را پس از مشاجره با دیگری تجربه کرده‌اند. این حالت تعامل ذهن و جسم را نشان می‌دهد. تخیل<sup>۲</sup>. به فراموشی سپردن صحنه تعارض با خواب خرگوشی نوعی عقب‌نشینی به شمار می‌آید که تخیل نامیده می‌شود. در بهترین حالت، کارمند در عالم خیال از تنبیه رئیس ظالم خود لذت می‌برد. دانش ساز و کارهای دفاعی برای مدیر می‌تواند بسیار مفید باشد. مدیران با شناخت راههایی که افراد نوعاً به تعارضهای میان‌فردی واکنش نشان می‌دهند می‌توانند آمادگی پیدا کنند و به کارکنان کمک کنند تا احساسهای خود نسبت به تعارض را آشکار سازند.

### شیوه‌های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشوار<sup>۳</sup>

در اینجا هفت نوع رفتار پیچیده و دشوار که می‌توانند به تعارض میان‌فردی منجر شوند و راههای برخورد با هر یک از آنها ارائه می‌شود.

افراد دارای رفتار خصمانه/تهاجمی<sup>۴</sup>. هنگامی که کارها درست پیش نمی‌رود رفتار خصمانه/تهاجمی آزار و تهدید دیگران مانند بمباران دیگران با اظهارنظرهای مخرب یا کج خلقی کردن با آنان بروز می‌یابد. فرد مهاجم حمله خود را برطرف دیگر تعارض متمرکز می‌گرداند و به طور کاملاً احساسی این نوع رفتارها را به نمایش می‌گذارد تا طرف مقابل خود را ناراحت یا متعجب کند. حس قوی نسبت به «بایدها» یعنی قواعد درونی درباره طریقی که امور باید باشند و کارها باید پیش بروند، زیربنای رفتار آنان قرار دارد. رمز برخورد با رفتار خصمانه/تهاجمی، شناخت این نوع رفتار و نیفتادن در دام آن است.

1. conversion

2. fantasy

3. coping with difficult behavior

4. hostile-aggressive

**شکوه‌کنندگان<sup>۱</sup>.** این افراد معمولاً به دلیل آنکه احساس بی‌قدرتی می‌کنند آه و ناله سر می‌دهند ولی هرگز در مورد آنچه که شکوه می‌کنند اقدامی صورت نمی‌دهند یا نمی‌خواهند مسئولیتی در مورد آن بر عهده گیرند. از این‌رو دیگران به شکوه‌های آنان گوش می‌دهند و به آنان نشان می‌دهند که عواطفشان را درک می‌کنند، ولی احساس ترحم نسبت به آنان نمی‌کنند. برای برخورد با این‌گونه افراد بهتر است از موضع حل مسأله استفاده شود. برای مثال مدیر می‌تواند بگوید: می‌خواهید نتیجه این ملاقات ما چه باشد؟ چه اقدامی باید صورت پذیرد تا مسأله شما حل بشود؟ این نوع برخورد موجب می‌شود فرد شکوه‌کننده به راه‌حل بیندیشد نه اینکه صرفاً شکوه و شکایت کند.

**افراد آرام<sup>۲</sup>.** هنگامی که نظر افراد آرام درباره موضوعی پرسیده شود سکوت اختیار می‌کنند و واکنشی از خود نشان نمی‌دهند. آنان به صورت بسته نسبت به تعارض واکنش نشان می‌دهند و از بحث درباره مسائل دوری می‌گزینند. چالش انطباق با افراد آرام در این است که بتوان آنان را وادار به سخن کرد. پرسشهای باز و صبوری به منظور فرصت دادن به آنان برای مدتی معقول بسیار باارزش است. اگر یکی از همکارانتان از شما دوری می‌کند و از صحبت با شما امتناع می‌ورزد این پرسش که «آیا از دست من عصبانی هستی؟» ممکن است پرسش خوبی نباشد، در حالی که پرسش «چرا از من دوری می‌گزینی؟» مناسبتر به نظر می‌رسد. اگر هیچ پاسخی دریافت نکردید می‌توانید به طور مستقیم وارد عمل شوید و برای مثال بگویید: «از آنجا که شما راجع به این موضوع بحث نمی‌کنی فرض من این است که ایرادی نمی‌بینی و بنابراین هر دوی ما در تیم والیبال ثبت‌نام می‌کنیم».

**افراد کاملاً موافق<sup>۳</sup> (چرب‌زبان).** افرادی خوش‌برخورد و صمیمی هستند که در ظاهر آبروی انسان را حفظ می‌کنند و اغلب رفتار بسیار موافق از خود نشان

می دهند، ولی هنگامی که محل کارشان را ترک می کنید از انجام وعده های خود سر باز می زنند. برای مثال مدیر تعمیرات خودرو ممکن است به عیوبی که درباره خودروی خود مطرح می کنید به دقت گوش دهد و با احساس مسئولیت و برای انجام وظیفه همه آنها را بنویسد و به شما اطمینان دهد که به همه آنها رسیدگی خواهد کرد، ولی هنگامی که خودرو را تحویل می گیرید متوجه می شوید که هیچیک از عیوب برطرف نشده است. آیا با چنین رفتاری مواجه شده اید؟ این افراد اغلب از تعارض اجتناب می کنند و برای احتراز از مقابله، وعده های غیرواقعی می دهند. برای برخورد با این گونه افراد باید از راهبرد مصالحه استفاده کنید و با آنان به توافقهایی برسید که عملی باشد، و سرانجام اگر چنین افرادی با شما شوخی کردند به معنی ضمنی آن شوخی توجه کنید.

**افراد منفی باف (بدبین).** افراد منفی باف به تلاشهایی که برای حل مسأله صورت می پذیرند با بدبینی نگاه می کنند. رفتار آنان به دلیل مسری بودن منفی گرایی خطرناک است و تعامل با آنان می تواند موجب از دست رفتن خوشبینی شما نسبت به حل مسأله گردد. حالت حل مسأله برای چنین مواردی مناسب است. به فرد منفی باف فرصت دهید تا راه حل های جایگزین را مطرح کند و شما نیز با ایفای نقش بدبینی، جنبه منفی هر گزینه را مشخص نمایید. می توانید از آنان بپرسید «بدترین حالت ممکن چه می تواند باشد؟» هنگامی که منفی بافان متقاعد شدند که می توانند حتی بدترین وضعیتهای احتمالی را نیز تحمل کنند این احساس به آنان دست می دهد که کنترل بیشتری نسبت به امور دارند.

**افراد همه چیز دانان.** این افراد را می توان در دو دسته کلی بلدوزرها و بادکنکها طبقه بندی کرد:

**بلدوزرها.** «همه چیز دانستن» نگرشهای برتر را نشان می دهد. این افراد می خواهند شما بدانید که همه چیزهایی را که درباره موضوعی باید بدانند، می دانند. اگر این افراد واقعاً آنچه را درباره اش صحبت می کنند بدانند، می توانند نقش بلدوزر را ایفا کنند. افراد بلدوزرمآب بر افراد غوغاسالار غلبه دارند چون بیش

از همه مبالغه می‌کنند و همیشه حق به جانب آنهاست. برخورد با افراد بلدوزرمآب آمادگی می‌طلبد. این افراد در صورتی برای شما احترام قائلند که وظیفه خود را انجام داده باشید.

بادکنکها. افراد بادکنک‌مآب صرفاً پندار «همه چیز دانستن» دارند. برای برخورد با رفتار این گونه افراد، موضع خود را بر اساس شناخت خود از واقعیت بیان دارید. هنگامی که دست فرد بادکنکی رو می‌شود، حفظ آبروی او حائز اهمیت است و بنابراین باید به طور خصوصی به او تذکر داد. برای مثال هنگامی که از یک عضو هیأت علمی جدید خواسته می‌شود موضوعی علمی را برای همکاران آتی خود ارائه دهد در صورت خطای وی نباید در جمع به او تذکر داد بلکه پس از ارائه باید به طور خصوصی به وی گفت که چه منابعی در آن زمینه وجود دارد که می‌تواند از آنها استفاده کند. بدین ترتیب هم آبروی عضو جدید حفظ می‌شود و هم دانش واقعی را به دست می‌آورد.

افراد نامصمم. این افراد تصمیمها را تا زمانی که تعویق می‌اندازند که دیگر حق انتخابی برایشان نماند یا هرگز نمی‌توانند به تصمیم برسند. آنها غالباً خالصانه به فکر دیگران هستند و می‌ترسند که هر تصمیمی بگیرند موجب از خود بیگانه شدن یا رنجش دیگران شوند. رمز موفقیت در برخورد با این گونه افراد، کشف دلایل تأمل و تعلل آنان است؛ از این رو با قبول مسئولیت اطمینان حاصل کنید که این افراد به طور کامل دستورهای شما را دنبال خواهند کرد. در صورتی که افراد نامصمم، بیش از اندازه موجب گسیختگی کارها شوند بهتر است آنان را از موضع تصمیم‌گیری آزاد سازید.

شناسایی دلایل دشواری رفتارها، برای برخورد با انسانهای پیچیده حائز اهمیت است یکی از پژوهشگران چهارچوبی را ارائه کرده که به کمک آن می‌توان رفتارهای پیچیده و دشوار را شناخت (نگاره ۳-۲). گذشته از این، باید واکنشهای خود نسبت به فرد پیچیده را نیز تحلیل کنید.

فنون	افراد دارای رفتارهای تهاجمی/ خصمانه
۱	بر موضع خود بمانید.
۲	اجازه دهید تا آخرین تلاشهای خود را بنمایند.
۳	با زبان قاطع سخن بگویید.
۴	از مقابله مستقیم اجتناب ورزید.
<b>شکوه کنندگان</b>	
۱	با کمال دقت به سخنانشان گوش دهید.
۲	عواطف آنان را مورد تأکید قرار دهید.
۳	از شکوه و شکایت پیش آنان اجتناب ورزید.
۴	واقعیتها را بدون عذرخواهی بیان کنید.
۵	از موضع حل مسأله برخورد کنید.
<b>افراد آرام</b>	
۱	پرسشهای باز پرسید.
۲	برای دریافت پاسخ صبور باشید.
۳	پرسشهای باز بیشتری مطرح کنید.
۴	اگر پاسخی دریافت نکردید به آنان بگویید که برنامه‌تان چیست؟ زیرا بحثی صورت نپذیرفته است.
<b>افراد کاملاً موافق</b>	
۱	بکوشید با رفتارهایی غیر تهدیدآمیز دریابید که چرا آنان اقدامی نمی‌کنند.
۲	به آنان بفهمانید که به عنوان انسان، برایشان ارزش قائلید.
۳	برای مصالحه و مذاکره آماده باشید و اجازه ندهید تعهدهای غیرواقعی بنمایند.
۴	تلاش کنید معنی ضمنی شوخیهای آنان را تشخیص دهید.
<b>افراد منفی‌باف</b>	
۱	به دام یأس و نومیدی آنان گرفتار نشوید.
۲	سعی نکنید با زبان‌بازی آنان را از منفی‌بافی درآورید.
۳	مسأله را به طور کامل مورد بحث قرار دهید بدون آنکه راه‌حلی ارائه دهید.
۴	هنگامی که گزینه‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد بعد منفی آن را آشکار سازید.
۵	برای اقدام فردی، بدون موافقت آنان آماده باشید.

افراد همه چیزدان	فتون
بلدوزرها:	
خود را آماده سازید.	۱
به سخنانشان خوب گوش دهید و نکات عمده را تفسیر کنید.	۲
با استفاده از کاربرگهای پرسش، مسائل را مطرح کنید.	۳
بادکنکها:	
واقعتهای یا نظریات خود را با ادراک از حقیقت بیان دارید.	۱
راهی برای حفظ آبروی آنان بیابید.	۲
به آنان به طور خصوصی تذکر دهید نه در جمع.	۳
افراد نامصمم	
موضوع مورد بودن آنان را مطرح کنید و دلایل آن را جویا شوید.	۱
اگر شما مسأله هستید، درخواست کمک کنید.	۲
گامهای عملی را در دست خود بگیرید.	۳
در صورت امکان فرد نامصمم را برکنار کنید.	۴

### خلاصه

در فصل دوم تعارض درون فردی که به صورتهای «تعقیب - تعقیب»، «اجتناب - اجتناب» و «تعقیب - اجتناب» بروز می یابد، و شرایط تشدید تعارض درون فردی و نیز علل پیدایش آن از جمله عدم تجانس شناختی و روشهای ایجاد تعادل در فرد تشریح شد. همچنین گرایشهای عصبی و علل پیدایش آنها و ساز و کارهای افراد دارای گرایشهای شدید عصبی، و سرانجام آثار تعارضهای شدید درون فردی تبیین گردید. آنگاه تعارض میان فردی که مبتنی بر نوعی تعارض در نقش و ابهام در نقش است و تعارض شخصیتی و نیز ریشه های آن یعنی گستاخی در محیط کار و چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی تحلیل گردید. سرانجام ساز و کارهای دفاعی که ناشی از ناکامی حاصل از تعارض است مانند ساز و کارهای تهاجمی، مصالحه و عقب نشینی، و همچنین هفت نوع رفتار پیچیده و دشوار همراه با پیشنهادهایی برای برخورد با هر یک از آنها بررسی شد.

## مفاهیم مهم

تعارض درون فردی	تعارض در نقش	تعیین هویت
راهبرد تعقیب - تعقیب	ابهام در نقش	دلیل تراشی
راهبرد اجتناب - اجتناب	تعارض شخصیتی	گریز
راهبرد تعقیب - اجتناب	خوگرفتگی	عقب نشینی
عدم تجانس شناختی	انتقال خشم	تبدیل
گرایش عصبی	منفی بافی	تخیل
تعارض میان فردی	جبران	رفتار دشوار

## فصل سوم - تعارض در سطح گروهی و سازمانی

### هدف فصل

بررسی انواع تعارض در سطح گروه و سازمان و تحلیل چگونگی مدیریت آنها.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. تعارض درون‌گروهی را تشریح کنید.
۲. در چه صورت تعارضهای درون‌گروهی در کسب و کارهای خانوادگی شدت می‌یابد؟
۳. تعارض میان‌گروهی چیست؟
۴. انواع تعارض میان‌گروهی کدامند؟
۵. تعارض عمودی در چه صورتی بروز خواهد کرد؟
۶. تعارض افقی در چه صورتی بروز می‌کند؟
۷. تعارض صف و ستاد را تحلیل کنید.
۸. شدیدترین تعارضهای مبتنی بر تنوع نیروی کار در چه صورت بروز خواهند کرد؟
۹. تعارضهای عمودی و افقی را با هم مقایسه کنید.
۱۰. پیش‌فرضهای اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض میان‌گروهی را تحلیل کنید.
۱۱. هرگاه دو گروه، هریک خود را حق و دیگری را باطل بدانند چه نوع رفتاری از خود نشان می‌دهد؟
۱۲. چنانچه دو گروه، تعارض را اجتناب‌پذیر ولی در صورت پیدایش تعارض، توافق را محال بدانند چه رفتاری خواهند داشت؟
۱۳. مدیریت تعارض میان‌گروهی چگونه صورت می‌پذیرد؟ تحلیل کنید.
۱۴. تعارض میان‌سازمانی چگونه به وجود می‌آید؟ تحلیل کنید.
۱۵. بذر تعارض میان‌گروهی در چه شرایطی رشد و نمو می‌یابد؟
۱۶. فرضیه «ارتباط» چیست؟ کاربرد آن را تحلیل کنید.
۱۷. منشأ تعارضهای میان‌فرهنگی چیست؟ تحلیل کنید.
۱۸. دیدگاههای سازمان نسبت به تعارض را تحلیل کنید.
۱۹. تعارضهای ناشی از رشد سازمانی را تحلیل کنید.
۲۰. چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان را تشریح کنید.
۲۱. علل تعارض در سطح سازمان را تحلیل کنید.
۲۲. عوامل ساختاری تعارض را تحلیل کنید.



## تعارض درون گروهی

برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی نامند که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثربخشی آنها اثر می گذارد. کسب و کارهای خانوادگی، به ویژه، در معرض تعارض درون گروهی شدید و سایر انواع تعارض می باشند (کابانف<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، ص ۴۱۷). هنگامی این گونه تعارضها بیشتر آشکار می شوند که بنیانگذار یا صاحب کسب و کار بازنشسته شود یا فوت کند. تحقیقات حاکی از آن است که سه دهم کسب و کارهای خانوادگی به نسل دوم رسیده و یک دهم آنها به نسل سوم منتقل شده است. روابط میان اعضای خانواده صاحب کسب و کار که مسئولیت تداوم حیات آن برای نسل بعد را بر عهده دارند بزرگترین مانع برای جانشینی است. آنچه موجب رونق یا سقوط هر کسب و کار خانوادگی می شود تا حد زیادی به احترامی که اعضای خانواده در محیط کار برای یکدیگر قائلند و میزان آمادگی آنان در پذیرش نقشهایی غیر از آنچه که در خانواده عهده دار هستند و توان مدیریت تعارض آنان بستگی دارد. کارشناسان بر این باورند که: «خانواده ها، نیازها و خواسته های خود را به روشنی بیان نمی دارند و با تعارض خیلی خوب برخورد نمی کنند»، و هنگامی که تعارض به محیط کارشان کشیده می شود آنگاه دردسر واقعی شروع می گردد. مدیران این کسب و کارهای خانوادگی راهی را پیش می گیرند که بیشتر والدین در مذاکره با فرزندانشان در محیط کار مورد استفاده قرار می دهند. آنان اساساً به کارکنان می گویند که چه کاری باید بکنند؟ یا آنان را تهدید کرده یا به آنان می گویند: «خوشبخت هستید که این شغل را دارید، بسیاری از همسن و سالهای شما بی کارند» (آلوسان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، ص ۴۴۰؛ کان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴، ص ۶). ناگفته نماند که این برخورد با یک کارمند درست نیست و با این نوع برخوردها نمی توان مدیران آتی کسب و کار را پرورش داد.

### تعارض میان‌گروهی

برخورد و مخالفت گروه‌ها یا تیم‌های کاری یا بخش‌های سازمان با یکدیگر را تعارض میان‌گروهی نامند. تعارض میان‌گروهی نیز می‌تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی و تلفیق فعالیتهای کاری را دشوار سازد. این تعارض در سازمانها بسیار معمول و گاه بسیار شدید، کاهنده انرژی و برای طرفین پرهزینه است. در شرایط بسیار حاد رقابت و تعارض، طرفین گرایشهایی نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند که مبتنی بر عدم اعتماد به یکدیگر، جمود فکری، صرف تمرکز بر منافع خود، نداشتن گوش شنوا و مانند آن است. در اینجا به اختصار چهار نوع تعارض میان‌گروهی در سازمانها بررسی می‌شود: (۱) تعارض عمودی، (۲) تعارض افقی، (۳) تعارض صف و ستاد، (۴) تعارض مبتنی بر تنوع.

**تعارض عمودی.** برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان را تعارض عمودی گویند. چنین تعارضی اغلب هنگامی بروز می‌کند که سرپرستان می‌کوشند کنترل‌های شدید بر کارکنان اعمال کنند و کارکنان نیز مقاومت نشان می‌دهند (پوندی، ۱۹۶۷، ص ۲۹۷). کارکنان ممکن است به دلیل آن که آزادی آنان در انجام کار بیش از اندازه نقض شده از خود مقاومت نشان دهند. تعارض عمودی می‌تواند به دلیل ارتباطات ناقص، تعارض در هدف، یا عدم توافق بر سر کمیت و کیفیت اطلاعات و ارزشها (تعارض شناختی) بروز کند.

**تعارض افقی.** برخورد میان گروه‌های هم‌سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی را تعارض افقی می‌نامند. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به هدفهای خود تلاش کند و هدفهای بخشها یا گروههای دیگر را نادیده بگیرد. ناسازگاری هدفهای آنها با یکدیگر، به ویژه، موجب تشدید تعارض خواهد شد. نگرشهای متفاوت کارکنان در واحدها یا تیمهای کاری مختلف نیز می‌تواند موجب بروز تعارض افقی بشود (نولتی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۲۳۵-۲۳۶).

تعارض صف و ستاد. اغلب افراد صفی و ستادی بر سر سلسله مراتب اختیارات با هم برخورد دارند. بیشتر سازمانها دارای بخشهای ستادی (نظیر منابع انسانی، حقوقی، حسابداری) هستند تا به بخشهای صفی کمک کنند. مدیران صفی به طور معمول مسؤول فراگردی هستند که تمام یا بخشی از محصولات یا خدمات سازمان را تولید می کنند و افراد ستادی اغلب نقش مشاور یا وظیفه کنترل را که نیازمند دانش فنی تخصصی است بر عهده دارند (مارچ<sup>۱</sup> و سایمون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، ص ۱۰). افراد ستادی ممکن است روشهای انجام کار را نیز تعیین کنند و بر منابع مورد استفاده مدیران صفی کنترل نسبی داشته باشند. برای مثال در بسیاری از واحدهای تولیدی مهندسان ستادی مشخص می کنند که هر محصول چگونه ساخته شود و چه نوع موادی در ساخت آن به کار رود. در عین حال، مدیران صفی مسؤول نتایج کار (نظیر مدت بیکاری دستگاهها و افراد، کار مجدد و هزینه های نیروی انسانی برای هر واحد کالا) هستند. بدین ترتیب، مدیران صفی ممکن است احساس کنند که افراد ستادی بر اختیارات مشروع آنان دست اندازی کرده، در عمل امور تولید را هدایت می کنند. مدیران صفی اغلب فکر می کنند که افراد ستادی اختیار آنان نسبت به کارکنان را کاهش می دهند، ضمن اینکه مسؤولیت کسب نتایج بدون تغییر بر عهده آنان باقی می ماند. از این رو، مدیران صفی احساس می کنند که اختیار آنان به دلیل دخالت افراد ستادی کمتر از مسؤولیت واقعی شان است (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۲).

**تعارض مبتنی بر تنوع.** تعارضهای جدی میان گروهی ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. شدیدترین تعارضهای مبتنی بر تنوع نیروی کار که در سازمانها نمایان می شود مربوط به مسائل نژادی، جنسیت، پاره فرهنگها و مذهب است (هریمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۸). این نوع تعارض ممکن است در تمام سطوح پهنجگاه تعارض (درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان سازمانی) دیده شود.

## پیش‌فرضهای اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض میان‌گروهی

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که سه مجموعه نگرش یا پیش‌فرضهای اساسی وجود دارد که افراد نسبت به تعارض میان‌گروهی یا میان‌فردی در همه موارد یا در پاره‌ای از موارد می‌توانند داشته باشند:

۱. تعارض میان افراد و گروهها اجتناب‌ناپذیر و توافق میان آنان غیرممکن است؛
۲. تعارض میان افراد و گروهها قابل اجتناب است، با وجود این در صورت پیدایش تعارض توافق میان آنان محال است؛
۳. گرچه میان افراد و گروهها تعارض ایجاد می‌شود ولی توافق میان آنان نیز ممکن است.

ناگفته نماند که تعارض میان افراد و گروهها همواره بر سر منافع پیش می‌آید و در نتیجه نوع رفتار آنان نیز به برداشت آنان از اهمیت و ارزش منافع بستگی دارد. همان‌گونه که نمودار ۱-۳ نشان می‌دهد اگر افراد و گروهها با پیش‌فرضهای متفاوت، منافع خود را زیاد بدانند فعال عمل خواهند کرد و در صورتی که منافع خود را کم بدانند انفعالی رفتار می‌کنند (بلیک<sup>۱</sup>، شی‌پرد<sup>۲</sup>، موتون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۳).

هرگاه دو گروه، هر یک خود را حق و دیگری را باطل بدانند در این صورت تعارض میان حق و باطل اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و توافق میان آنها نیز محال است. بنابراین اگر منافع نیز زیاد باشد جنگ قدرت میان آنان آغاز خواهد شد و به بیان دیگر مبارزه میان این دو گروه برد و باختی خواهد بود، ولی اگر منافع متوسط ارزیابی شود طرفین اجازه می‌دهند شخص سوم یا میانجی درباره تعارض میان آنها قضاوت کند و سرانجام اگر منافع کم باشد رفتار طرفین تعارض انفعالی خواهد بود و آنها ترجیح می‌دهند که تصمیم‌گیری در این باره را به قرعه و شانس (نظیر پرتاب سکه) واگذارند. در صورتی که دو گروه یا دو نفر، تعارض را قابل اجتناب بدانند ولی اگر تعارض ایجاد شد، توافق میان خود را محال بدانند و منافع زیادی نیز در میان باشد

هر دو گروه به طور فعال وارد مبارزه با یکدیگر می‌شوند و سرانجام اگر احساس کنند که ادامه مبارزه موجب تعارض میان آنها خواهد شد و در آن صورت نیز توافق محال خواهد بود عقب‌نشینی خواهند کرد، و هنگامی که منافع متوسط باشد هر گروه می‌کوشد خود را از چنین وضعیتی دور نگه دارد و اگر منافع کم باشد هر دو گروه با بی‌تفاوتی برخورد خواهند کرد.

چنانچه دو گروه یا دو نفر بر این باور باشند که گرچه تعارض پیش می‌آید ولی توافق هم امکان‌پذیر است، در صورت زیاد بودن منافع به طور فعال به حل منطقی مسأله تعارض می‌پردازند و اگر منافع متوسط باشد به چانه‌زنی و مصالحه رضایت خواهند داد و در وضعیتی که منافع کم باشد انفعالی رفتار می‌کنند و نرمش یا همزیستی مسالمت‌آمیز را ترجیح خواهند داد (بلیک و موتون، ۱۹۸۴، ص ۱۲؛ فیلی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۵، ص ۱۷؛ لیکرت و لیکرت<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶، ص ۲۰).

در استفاده از این مدل برای مدیریت تعارض میان‌گروهی، سه روش وجود دارد که به کمک آنها می‌توان از رفتارهای خصمانه جلوگیری کرد:

۱. نخستین اقدام می‌تواند کاهش منافع طرفین باشد تا گروه‌هایی که جنگ قدرت میان آنها آغاز گردیده دست کم به میانجی رضایت دهند؛

۲. تغییر نگرش گروه‌ها نسبت به تعارض اقدام دیگری است که می‌تواند صورت پذیرد. برای مثال دو گروهی که جنگ قدرت میانشان شروع شده در صورت تغییر نگرش نسبت به تعارض به گونه‌ای که توافق را ممکن بدانند به حل منطقی مسأله راضی خواهند شد.

۳. روش سوم، افزایش هزینه طرفین تعارض برای دستیابی آنها به هدف‌هایشان است تا گروه‌هایی که جنگ قدرت میانشان آغاز شده به میانجی رضایت دهند.

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که نخست باید مبارزه برد و باختی میان گروه‌ها با کاهش منافع طرفین، به پذیرش میانجی سوق داده شود، آنگاه نگرش آنان

منافع	تعارض اجتناب ناپذیر، توافق ممکن	تعارض اجتناب پذیر، توافق ناممکن	تعارض اجتناب ناپذیر، توافق ناممکن	رفتار
زیاد ↓ متوسط ↓ کم	حل مسأله	عقب نشینی	جنگ قدرت راهبرد برد - باخت	فعال ↓ انفعالی
	مصلحت، چانه زنی	کناره گیری	فضاوت میابچی	
	همزیستی مسالمت آمیز سازش	بی تفاوتی یا ناآگاهی	سرنوشت	

نمودار ۳-۱ پیش فرضهای اساسی سه گانه نسبت به تعارض و مدیریت آنها

نسبت به تعارض به این نگرش که «گرچه تعارض هست، توافق نیز امکان پذیر است» تغییر داده شود و سرانجام سعی گردد تعهد آنان افزایش یابد تا به حل منطقی مسأله پردازند (هرسی و بلنچارد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳، ص ۳۹۴).

### گروه‌اندیشی: بذر تعارض میان گروهی

انسجام گروه که حاکی از وحدت میان اعضای گروه است می‌تواند برای سازمان سودمند یا زیان‌بار باشد. میزان معینی از انسجام می‌تواند گروهی از افراد را به صورت یک تیم پویا درآورد؛ ولی انسجام بیش از حد گروه می‌تواند «تفکر درون‌گروهی» یا گروه‌اندیشی را رشد دهد و میل به همراهی با دیگران جایی برای تفکر انتقادی باقی نگذارد. مطالعات پژوهشگران روی گروه‌های کوچک خودی بیانگر تغییرات کلی و همه‌جانبه‌ای همراه با افزایش انسجام گروهی بویژه در موارد ذیل است:

۱. اعضای گروه خودی، خود را به عنوان مجموعه‌ای منحصر به فرد از انسانها می‌دانند در حالی که نسبت به اعضای سایر گروهها این دید کلیشه‌ای را که «همهٔ آنان مثل هم هستند» پیدا می‌کنند.

۲. اعضای گروه خودی رفتارهای خود را مثبت و از نظر اخلاقی درست قلمداد می‌کنند؛ در حالی که رفتار اعضای سایر گروهها را منفی و غیر اخلاقی می‌دانند.

۳. افراد گروه خودی کسانی را که خارج از گروه خودی هستند تهدیدی برای گروه خود به شمار می‌آورند.

۴. اعضای گروه خودی دربارهٔ تفاوت میان گروه خودی و سایر گروهها مبالغه می‌کنند.

۵. این خود بزرگ‌بینی نوعاً ناشی از ادراک تحریف‌شده‌ای از حقیقت است (لابیانکا<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۵۵؛ دوکیت<sup>۳</sup> و مفوتینگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ص ۸۰). برای مثال تماشاچیان ورزش دوست مشتاقی که نمی‌توانند تصور کنند کسی از تیم مقابل حمایت کند نوعی از «تفکر درون‌گروهی» را ابراز می‌کنند.

1. Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard

2. G. Labianca

3. J. Duckitt

4. T. Mphuting

برای اینکه به شواهدی از رفتارهای ناشی از تفکر درون‌گروھی در زندگی خود پی ببرید کافی است ببینید که آیا در حلقهٔ دوستان، کسی دیگران را به دلیل نوع نژاد، جنسیت، ملیت یا ترجیحات جنسی یا رشته تحصیلی در دانشگاه مسخره می‌کند یا خیر؟ تفکر درون‌گروھی واقعیتهای زندگی سازمانی است که سرانجام به تعارض منجر می‌شود. مدیران نمی‌توانند این پدیده را از بین ببرند ولی مطمئناً به هنگام مدیریت تعارضهای میان‌گروھی نباید آن را نادیده بگیرند (کریتنروکینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).

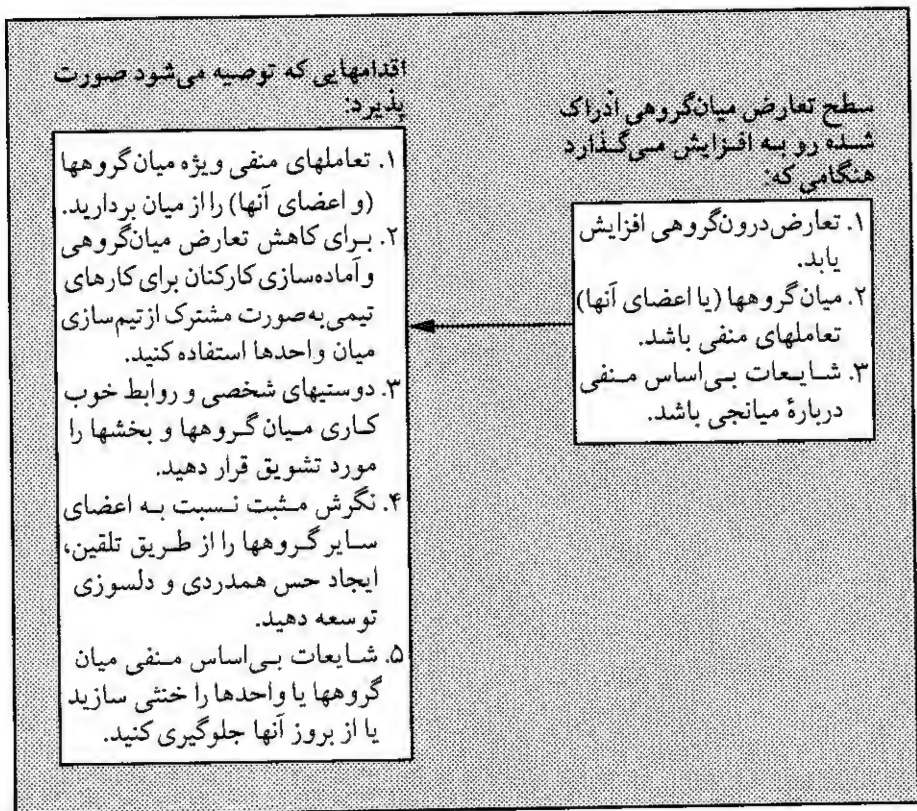
### درسهای برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض میان‌گروھی

جامعه‌شناسان از دیرباز فرضیه «ارتباط چهره به چهره» را برای کاهش تعارض میان‌گروھی توصیه کرده‌اند. بنابر این فرضیه، هر چه اعضای گروههای مختلف بیشتر با هم تعامل داشته باشند تعارض میان‌گروھی کمتری را تجربه خواهند کرد. علاقه‌مندان به بهبود روابط میان نژادها، ملت‌ها و مدیریت و اتحادیه کارگری نوعاً تعامل میان‌گروھی را مورد تشویق قرار می‌دهند، به امید اینکه هر نوع تعاملی غیر از تعارض واقعی، دید کلیشه‌ای گروه‌ها نسبت به یکدیگر را کاهش داده، با تفکر درون‌گروھی مقابله کند. ولی پژوهشهای اخیر حاکی است که این رهیافت، محدود و ساده‌لوحانه است؛ برای مثال مطالعه‌ای که به تازگی روی ۸۳ کارمند مرکز بهداشتی صورت پذیرفته، ماهیت خاص روابط میان گروه‌ها را کشف و چنین نتیجه‌گیری می‌کند: «تعدد روابط منفی عمدتاً به ادراک بیشتر از وجود تعارض میان‌گروھی مربوط می‌شود، بدین ترتیب به نظر می‌رسد که روابط منفی در موضع برتری قرار دارد که می‌تواند بر هر اثر مثبت احتمالی ناشی از روابط دوستانه میان‌گروه‌ها غلبه کند» (لابیانکا و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۶۳).

بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند دوستی میان گروه‌ها روی هم رفته می‌تواند سودمند باشد ولی به سرعت تحت استیلای تعاملهای منفی میان‌گروھی قرار می‌گیرد. بنابراین اولویت نخست مدیران در رویارویی با تعارض میان‌گروھی باید شناسایی و ریشه‌کنی رابطه‌های منفی موجود در میان گروه‌ها باشد؛ برای مثال،



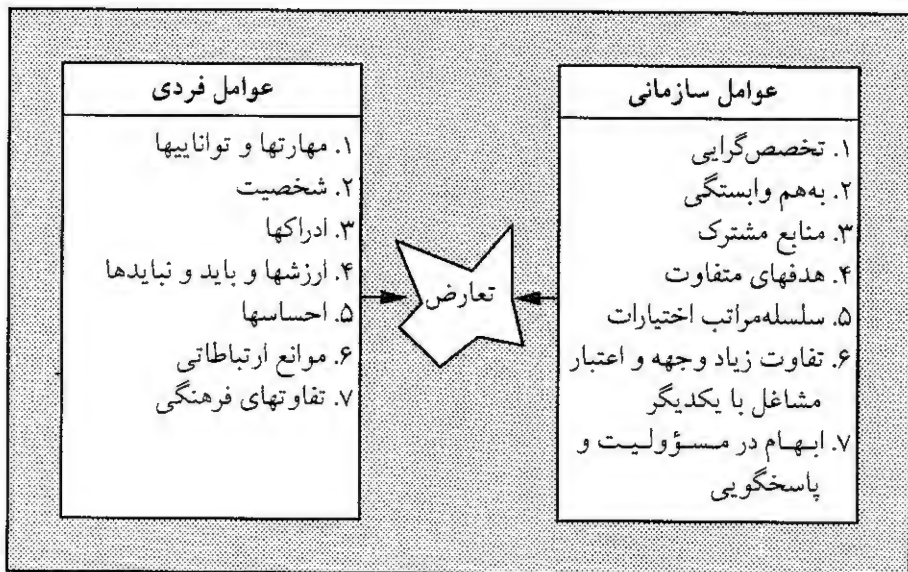
یک تعارض شخصیتی می‌تواند تمامی تجربه میان‌گروهی را لوٹ نماید. این امر در مورد کارمندی که اظهار نظر منفی دربارهٔ گروه دیگر می‌کند یا شایعات منفی دربارهٔ آن گروه می‌پراکند نیز صدق می‌کند. مدل ارتباط چهره به چهره در نمودار ۲-۳ برای اولویت و بر سایر بینشهای تحقیقی نظیر نیاز به توسعه نگرش مثبت نسبت به سایر گروهها استوار است (رایت<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۷۳؛ بتسان<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۱۰۵). در ضمن باید متوجه بود که تعارض درون‌گروهی و شایعات بی‌اساس دربارهٔ میانجی تهدیداتی هستند که اگر قرار باشد تعارض میان‌گروهی به حداقل برسد باید خنثی شوند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).



نمودار ۲-۳ مدل ارتباط چهره به چهره بهنگام شده برای به حداقل رساندن تعارض میان‌گروهی

## تعارض در سطح سازمان

تعارض در سازمانها رایج است و مدیران برای مدیریت اثربخش آن باید دو دسته عوامل عمده تعارض را بشناسند: عوامل ساختاری که از ماهیت سازمان و نحوه سازماندهی کار سرچشمه می‌گیرند؛ عوامل انسانی که از تفاوت‌های فردی نشأت می‌گیرند (نمودار ۳-۳) (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۲).



نمودار ۳-۳ علل تعارض در سازمانها

## ۱. عوامل ساختاری

علل ساختاری تعارض عبارتند از تخصص‌گرایی، به هم وابستگی، منابع مشترک، هدفهای متفاوت، سلسله‌مراتب اختیارات، تفاوت زیاد میان وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر و ابهام در مسئولیت و پاسخگویی در برابر مشتریان و ارباب رجوع.

**تخصص‌گرایی.** هنگامی که مشاغل بسیار تخصصی شوند کارکنان در کارهای معینی مهارت کسب می‌کنند. برای مثال یک شرکت نرم‌افزاری به متخصصی برای

پایگاههای اطلاعاتی، متخصص دیگری برای بسته‌های نرم‌افزاری آماری، و تخصصی برای سیستمهای خبره نیاز خواهد داشت. مشاغل بسیار تخصصی می‌تواند به تعارض کشیده شود؛ زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می‌دهند دارد. یک مثال متداول در این زمینه، تعارض میان نمایندگان فروش کالا و مهندسان است. مهندسان هر واحد تولیدی، کارشناسان فنی مسؤول طراحی محصول و کیفیت آن می‌باشند؛ در حالی که فروشندگان و کارشناسان بازاریابی مسؤول تنظیم روابط میان مشتریان و سازمان هستند. از این رو آنان غالباً متهم می‌شوند که وعده تحویل غیرواقعی به مشتری می‌دهند که مهندسان نمی‌توانند به آنها عمل کنند؛ زیرا نمایندگان فروش دانش فنی لازم را برای تعیین موعد مقرر واقعی برای مشتریان ندارند.

به هم وابستگی. کارهای به هم وابسته به گروهها و افرادی نیاز دارد که با اتکای به یکدیگر بتوانند به هدفها دست یابند (تامپسون، ۱۹۶۷، ص ۵۳). هنگامی که فراگرد تصمیم‌گیری به سهولت عمل می‌کند وابستگی به دیگران برای انجام کارها خوب است. به هر حال هنگامی که مسأله‌ای ایجاد می‌شود سرزنش دیگران بسیار آسان صورت می‌پذیرد و تعارضها اوج می‌گیرد. برای مثال در کارخانه تولید منسوجات، هنگامی که کارکنان برش تأخیر می‌کنند کارکنان بافنده نیز معطل خواهند شد؛ در نتیجه عجز و ناکامی زیادی به وجود می‌آید؛ زیرا کارکنان بافنده احساس می‌کنند که تلاشهایشان به وسیله کارکنان برش سد شده است.

منابع مشترک. هر زمان که چند نفر یا واحد بخواهند در استفاده از منابع معینی سهیم باشند امکان بروز تعارض وجود دارد (والکرو و پوپو، ۱۹۹۱، ص ۶۷). این امکان بالقوه هنگام کمیابی بالفعل می‌شود؛ برای مثال مدیران اغلب از منشی واحدی کمک می‌گیرند. ارائه خدمات به وسیله یک منشی به ده مدیر یا بیشتر که هر یک کار خود را مهمتر از کار دیگران می‌داند امری متداول است که فشار زیادی به منشی وارد می‌کند و وی را در اولویت‌بندی و زمان‌بندی کار دچار تعارض می‌سازد.

**هدفهای متفاوت.** گاهی گروههای کاری اهداف متفاوتی دارند که باهم سازگار نیستند؛ برای مثال در یک واحد تولیدی، هدف واحد فروش که می تواند فروش هرچه بیشتر تجهیزات جدید باشد با هدف واحد خدمات که مسئول نصب تجهیزات است تعارض پیدا می کند؛ زیرا هدف این واحد نصب بموقع تجهیزات برای مشتریان است، و با افزایش فروش، حجم کار واحد خدمات زیاد می گردد و انجام سفارشها با تأخیر صورت خواهد پذیرفت. این نوع تعارضها اغلب میان افراد یا واحدهایی پیش می آید که از هدفهای یکدیگر اطلاعی ندارند.

**سلسله مراتب اختیارات.** رابطه سنتی رئیس و مرئوس ماهیتی سلسله مراتبی دارد و رئیس برتر از کارمند تلقی می شود. بسیاری از کارکنان چنین رابطه ای را قبول ندارند و رابطه مدیر و کارکنان را رابطه لازم و ملزوم می دانند و دوست ندارند دیگری به آنان بگوید چه کارهایی انجام دهند. بدیهی است که این امر موجب پیدایش تعارض می گردد. گذشته از این، برخی از مدیران اقتدارگراتر از دیگران رفتار می کنند و این امر به تعارض در روابط دامن می زند. هرچه سازمانها بیشتر از رهیافت تیمی در انجام کارها و توانمندسازی کارکنان استفاده کنند زمینه های بالقوه تعارض ناشی از سلسله مراتب کمتر می شود.

**شکاف زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل.** در برخی از سازمانها تفاوت بسیار زیادی میان وجهه و اعتبار مشاغل مدیریتی و سایر مشاغل وجود دارد. مدیران در این گونه از سازمانها از امتیازهای فراوانی برخوردارند، مانند داشتن برنامه کاری منعطف، اجازه تلفن زدن برای کارهای شخصی در ساعات کاری، و زمان صرف غذای طولانی تر. عدم برخورداری کارکنان از چنین امتیازهایی می تواند منشأ تعارض و رنجش آنان باشد.

**ابهام در مسؤولیت و پاسخگویی.** آیا هرگز برای پیگیری کار خود به سازمانی تلفن کرده اید؟ و آیا آنان شما را به افراد متعدد ارجاع داده اند؟ مثبت بودن پاسخ شما حاکی از ابهام در مسؤولیت و پاسخگویی است، به بیان دیگر سازمان زمینه های پاسخگویی را برای کارکنان خود تبیین نکرده است (مایلز، ۱۹۸۰، ص ۵۴).

هنگامی که مرجع معینی برای پاسخگویی به مسائل وجود نداشته باشد تعارض در پذیرش مسؤولیت پیش می‌آید و کارکنان موضوع را به دیگری حواله می‌دهند و از برخورد با آن اجتناب می‌ورزند.

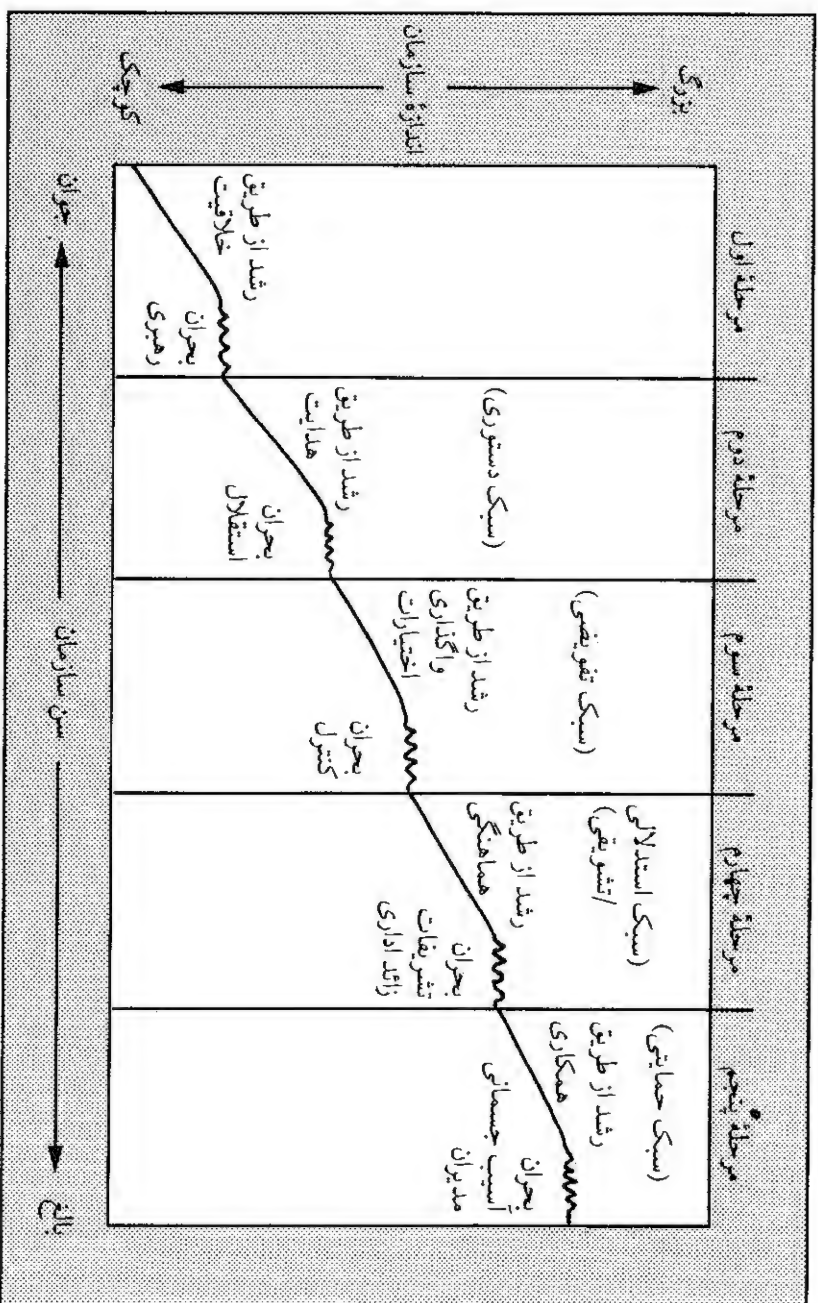
## ۲. عوامل فردی

علل پیدایش تعارض که از تفاوت‌های فردی کارکنان سازمان نشأت می‌گیرند عبارتند از مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت‌های متفاوت، ادراک‌ها، ارزش‌ها، بایدها و نبایدها، احساس‌ها، موانع ارتباطاتی و تفاوت‌های فرهنگی. شرح مبسوط این عوامل در سایر فصل‌ها آمده است.

## مدیریت تعارض‌های ناشی از رشد سازمانی

یکی از پژوهشگران با ارائه نظریه توسعه سازمانی، که در تشخیص بحران‌ها و مدیریت آنها سودمند است، بیان می‌دارد سازمان‌های رو به رشد پنج دوره نسبتاً آرام تکامل را پشت سر می‌گذارند که هر دوره به یک دوره بحران و انقلاب منجر می‌شود (نمودار ۳-۴). به باور وی هر دوره انقلابی به یک سبک مدیریتی غالب نیاز دارد تا بتواند بحران را حل کند و رشد سازمان را تداوم بخشد (گرینر، ۱۹۷۲، ص ۳۷).

برای حل بحران رهبری، استفاده از سبک دستوری به منظور هدایت سازمان ضرورت دارد، برای حل بحران استقلال که در آن مدیران بخش‌های گوناگون طالب اختیارات بیشتر هستند سبک تفویضی کارساز است، سبک هماهنگی به بحران کنترل ناشی از تصمیم‌گیری مدیران بخش‌ها در زمینه‌هایی که اختیار ندارند کمک می‌کند و بدین منظور وضع خط‌مشی‌های گوناگون الزامی است، برای بحران تشریفات زائد اداری که حاصل بخشنامه‌های گوناگون است سبک همکاری مبتنی بر اعتماد کارساز است، و سرانجام برای پیشگیری از آسیب جسمانی مدیران که حاصل کار فشرده و مستمر در اثر بزرگ شدن سازمان و افزایش چشمگیر حجم عملیات آن است به کارگیری نظریه رهبری وضعیتی تجویز می‌گردد (نمودار ۳-۴).



نمودار ۳-۴ پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا (آرامش و بحران)

### شبکه‌های قدرت و تعارض

یکی از صاحب‌نظران بر این باور است که افراد در سازمانها در سه نوع اساسی از شبکه قدرت سازماندهی می‌شوند. بر اساس این روابط قدرت، انواع معینی از تعارض پدیدار می‌شود. نمودار ۳-۵ انواع اساسی سه‌گانه روابط قدرت در سازمان را نشان می‌دهد (ماستبرک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷، ص ۳۸).

**شبکه قدرت نوع اول.** نخستین رابطه، بیانگر تساوی قدرت طرفین است. نمونه‌ای از این نوع رابطه را می‌توان در تعارض میان افراد دو پروژه متفاوت مشاهده کرد. تمایل رفتاری اعضای هر یک از پروژه‌ها در جهت بهینه‌سازی بخشی است و در برخورد با مسائل بر رهیافت برد و باختی تأکید دارند و هر طرف می‌کوشد قدرت خود را به قیمت از دست رفتن قدرت طرف مقابل به حداکثر برساند. برای مدیریت این گونه تعارضها، باید میان طرفین هماهنگی به وجود آورد و بر منافع مشترک آنها تأکید نمود.

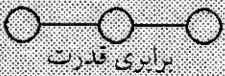
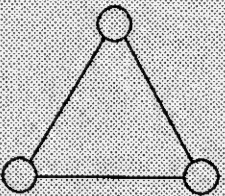
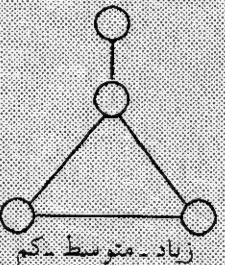
**شبکه قدرت نوع دوم.** این شبکه قدرت بیانگر رابطه بین فرد قدرتمند و فرد ضعیف است. این تعارض از آنجا ناشی می‌شود که افراد قدرتمند می‌کوشند دیگران را تحت کنترل خود درآورند و افراد ضعیف تلاش می‌کنند استقلال بیشتری کسب نمایند. سازمانها نوعاً در برخورد با این نوع تعارضها، از تدوین قوانین مشخص سود می‌برند. به هر حال راههای موفقیت‌آمیزتر مدیریت این تعارضها، استفاده از سبک رهبری خاص نظیر سبک حمایتی یا تغییر ساختار به سمت عدم تمرکز را می‌توان ذکر کرد.

**شبکه قدرت نوع سوم.** این شبکه بیانگر رابطه فرد دارای قدرت متوسط به عنوان حلقه واسط میان فرد دارای قدرت زیاد و فرد دارای قدرت کم است و تعارضهایی را که همواره مدیران میانی تحمل می‌کنند نشان می‌دهد. دو تعارض ویژه و مشخص مدیران میانی عبارتند از:



۱. تعارض در نقش که حاصل انتظاراتهای متفاوت رئیس و کارکنان از مدیر میانی است؛

۲. ابهام در نقش که حاکی از روشن نبودن انتظاراتهای رئیس می باشد. بهبود ارتباطات میان طرفهای درگیر می تواند ابهام و تعارض در نقش را کاهش دهد. گذشته از این، مدیران میانی می توانند از طریق یادگیری راههای مثبت اثرگذاری بر دیگران، تعارض خود را کاهش دهند.

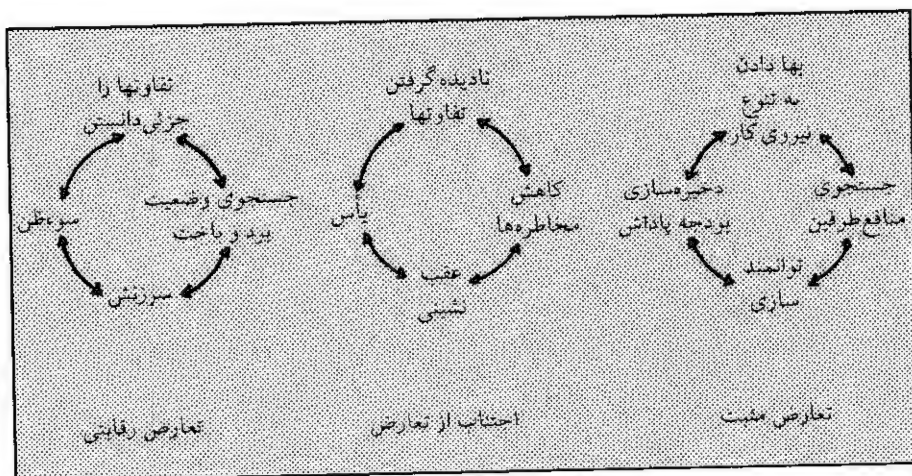
نوع رابطه قدرت	گرایشهای رفتاری و مسائل آن	اقدامهای اصلاحی
 برابری قدرت	بهینه سازی بخشی ۱. گرایش به رقابت با یکدیگر ۲. جنگ پنهان برای کسب منصب ۳. اختلاف مستمر در نواحی مرزی	۱. تعریف خطوط مرزی ۲. بهبود رویه های هماهنگی ۳. تلفیق واحدها ۴. آموزش مهارت مذاکره ۵. شناسایی منافع مشترک ۶. فعال کردن اقتدار مرکزی
 زیاد - کم	کنترل / استقلال فردی ۱. مقاومت در برابر تغییر ۲. مسائل انگیزشی	۱. سلسله مراتبی کردن قدرت از طریق تنظیم قواعد ۲. به کارگیری سبکهای گوناگون رهبری ۳. اقدامهای اصلاح ساختاری و فرهنگی
 زیاد - متوسط - کم	تعارض در نقش، ابهام در نقش و تنیدگی ۱. باج گیری و امتیازگیری ۲. دوگانه صحبت کردن و استفاده از تحریم و پاداش برای تقویت موضع خود	۱. بهبود ارتباطات ۲. شفاف سازی کارها ۳. افقی سازی، گسترش کار عمودی ۴. آموزش راهبردهای قدرت



شناخت انواع متداول تعارضهایی که در انواع گوناگون روابط پیش می‌آیند می‌تواند به مدیران در تشخیص تعارضها و تدبیر راه مناسب مدیریت آن کمک کند (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۶۲-۳۶۳).

### دیدگاههای سه گانه سازمانها نسبت به تعارض

یکی از صاحب‌نظران بیان می‌دارد که مدیریت خوب تعارض موجب افزایش نوآوری و بهره‌وری سازمانی می‌گردد (نلسون و کوئیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۳۷۷). وی رویه‌های استفاده مثبت از تعارض را چنین مورد بحث قرار می‌دهد که بسیاری از سازمانها رهیافت رقابتی برد و باختی را انتخاب می‌کنند یا به طور کلی از تعارض اجتناب می‌ورزند. از دیدگاه این دو رهیافت، تعارض منفی تلقی می‌شود، در حالی که نگاه مثبت سازمان به تعارض به رهیافت «برد - برد» منجر می‌گردد. نمودار ۳-۶ رهیافتهای سه گانه سازمانها به مدیریت تعارض را نشان می‌دهد.



نمودار ۳-۶ دیدگاههای سه گانه سازمانها نسبت به تعارض

### چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان

چهار گام به هم پیوسته برای ایجاد نگرش مثبت نسبت به تعارض در سازمان به شرح زیر است:

۱. برای تنوع نیروی انسانی و رویارویی با تفاوتها ارزش قائل شوید. تفاوتها باید به عنوان فرصتهایی برای نوآوری تلقی شوند و از تنوع نیروی انسانی استقبال به عمل آید. برگزاری جلسات رو در روی باز و حل صادقانه اختلاف نظرها برای تعارض مثبت ضروری است.

۲. تأمین منافع دو طرف تعارض و ایجاد وحدت بر محور هدفهای مشترک تعارضها را توأمان مدیریت کنید. افراد از طریق تعارض متوجه میزان به هم وابستگی به یکدیگر می شوند. حتی هنگامی که کارکنان هدفهای مشترکی را نیز دنبال می کنند در چگونگی دستیابی به آن هدفها ممکن است اختلاف نظر داشته باشند. نکته مهم این است که همه آنان در جهت هدفهای واحد حرکت می کنند و بنابراین باید به رفتارهای مبتنی بر همکاری آنان و به کل تیم پاداش داده شود.

۳. بودجه ای به عنوان ذخیره برای دادن پاداش به موفقیتها در نظر گرفته، سعی نمایید از خطاها درس بگیرید.

کارکنان را باید با قدردانی از نقطه قوتها و در نظر گرفتن ضعفها و گفتگوی مستقیم درباره آنها مورد توجه قرار داد. آنان باید موفقیتهای خود در مدیریت تعارض را با ارزش تلقی کنند و برنامه هایی برای توسعه در آینده تدوین نمایند.

### تعارض میان سازمانی

تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می دهد تعارض میان سازمانی گویند. به طور معمول، تعارض میان سازمانی به عنوان رقابت بین سازمانهایی که در یک بازار فعالیت می کنند تلقی می شود. نمونه بارز این نوع تعارض مبارزه مداوم میان

خودروسازان کشورهای مختلف با یکدیگر است. ولی در واقع موضوع تعارض میان سازمانی بسیار گسترده‌تر از آن است که فقط به رقابت در بازار اختصاص یابد. برای مثال عدم توافق میان اتحادیه‌های کارگری و سازمانها، میان دستگاههای نظارتی و سازمانها و از همه اینها متداولتر تعارض میان سازمانهای تولیدی و تأمین‌کنندگان مواد اولیه را می‌توان ذکر کرد.

هر چند مشارکت در تعارض میان سازمانی بیشتر در حوزه عمل مدیران عالی سازمانهاست ولی مدیران میانی و عملیاتی نیز می‌توانند نماینده سازمان خود در این گونه روابط با سایر سازمانها باشند. برای مثال، رابطه مدیر خرید یک شرکت با تأمین‌کننده مواد اولیه آن یا رابطه یک سرپرست عملیاتی با نماینده شورای اسلامی کار را می‌توان نام برد. ناگفته نماند هر تعارضی که میان سازمانها ایجاد شود اگر به گونه‌ای مدیریت شود که منافع طرفین در نظر گرفته شود، نتایج خوبی به دست خواهد آمد؛ برای مثال، جهت‌گیریهای جدید در مدیریت کیفیت فراگیر به وسیله تولیدکنندگان خودرو، بویژه از آن جهت که رابطه میان آنها با تأمین‌کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد قابل ذکر است (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۵۹۵-۵۹۶؛ نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۷-۳۵۸).

### تعارض میان فرهنگی

در اقتصاد جهانی امروز ادغامها، همکاریهای مشترک تجاری و ائتلاف میان سازمانها، خارج از مرزهای ملی به صورت نظم نوین درآمد و مبادله با افرادی از فرهنگهای مختلف بسیار معمول گشته است. تعارض میان فرهنگی، بالقوه، به دلیل مفروضات متفاوت درباره چگونگی اندیشیدن و عمل کردن هم ناگهانی و هم عظیم است. موفقیت یا شکست مبادله‌های میان فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد. برای مثال، یکی از پژوهشگران پنج محوری را که در طول آن تفاوت‌های فرهنگی پدیدار می‌شوند چنین از هم متمایز ساخته است: فردگرایی / جمع‌گرایی، فاصله قدرت،

اجتناب از عدم اطمینان، مردیگری/زنیگری، گرایش بلندمدت/کوتاه مدت. این تفاوت‌های فرهنگی استلزام‌های بسیاری را برای مدیریت تعارض در سازمان دارد (هافستد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳، ص ۸۲).

در فردگرایی افراد بر این باورند که منافع فردی آنان بر منافع جامعه اولویت دارد، در حالی که جمع‌گرایی به منافع جامعه و گروه اولویت می‌دهد. بعد فردگرایی/جمع‌گرایی تفاوت‌های فرهنگی آثار بسیار زیادی بر سبک مدیریت تعارض دارد. افراد فرهنگ جمع‌گرا، استفاده از رهیافت مبتنی بر همکاری در مدیریت تعارض را ترجیح می‌دهند (کاکس<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۱، ص ۸۲۸).

در فرهنگ‌هایی که فاصله قدرت زیاد است افراد وجود سطوح مختلف قدرت در سازمان را می‌پذیرند. ولی در فرهنگ‌هایی که فاصله قدرت کم است افراد به طور متعارف احترامی برای دولتمردان قائل نمی‌شوند. از این رو میان سرپرستی که به دلیل داشتن قدرت عرفی انتظار احترام دارد و کارمندی که چنین احترامی نمی‌گذارد تعارض ایجاد می‌شود.

اجتناب از عدم اطمینان نیز در فرهنگ‌های گوناگون متفاوت است. افرادی که تحمل زیاد در برابر عدم اطمینان‌های محیطی دارند بهتر می‌توانند عدم اطمینان ناشی از انتقال فناوری را تحمل کنند تا افرادی که تحمل ابهام را ندارند، و این امر می‌تواند منشأ تعارض میان کارکنان شود.

تفاوت‌های فرهنگی از بعد مردیگری/زنیگری، تمایز میان ترجیح قاطعیت و مزایای مادی بر سرمایه‌های انسانی و کیفیت زندگی را نشان می‌دهد. در امریکا مردیگری غلبه دارد، در حالی که کشور سوئد و ایران نمونه جامعه زنیگری است. انطباق با سبک میان فردی تهاجمی کارکنان در جامعه مردیگری می‌تواند برای کارکنان جامعه زنیگری دشوار باشد.

بین فرهنگ‌هایی که در گرایش نسبت به زمان با هم تفاوت دارند نیز تعارض

1. G. Hofstede

2. T. H. Cox

ممکن است به وجود آید. برای مثال مردم چین گرایش بلندمدت نسبت به زمان دارند؛ از این رو ارزشهایی را ترجیح می‌دهند که بر آینده تمرکز دارد، مانند پس‌انداز و ثبات. در حالی که امریکاییها و روسها گرایش کوتاه‌مدت نسبت به زمان دارند. در این فرهنگها بر ارزشهای گذشته و حال تأکید می‌شود، مانند احترام برای سنتها و انجام الزامهای اجتماعی. چنانچه مدیران در شناخت ماهیت تفاوت‌های ارزشی قصور کنند تعارض شکل می‌گیرد (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۶-۳۵۷). مثالی در این زمینه تفاوت فرهنگی بین مکزیکیها و امریکاییهاست. مکزیکیها برای حفظ آبرو اهمیت زیادی قائلند بنابراین انتظار دارند هرگونه تعارضی که در ضمن مذاکرات بروز می‌کند کم‌اهمیت تلقی شود یا محرمانه بماند؛ در حالی که نگرش غالب در ایالات متحده امریکا این است که با تعارض باید به طور مستقیم و آشکار برخورد گردد تا از بروز احساسات تند در سطح فردی جلوگیری شود (سایم<sup>۱</sup> و علی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۳۵۷؛ هوبارد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۳۰۳).

بحث این نیست که چه کسی درست یا غلط می‌گوید، بلکه بحث بر سر تطابق تفاوت‌های فرهنگی برای یک مبادله تجاری موفق است؛ از این رو نخستین گام مهمی که باید برداشته شود آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و گام بعدی، تعدیل تعارض میان فرهنگی با استفاده از مشاوران بین‌المللی و ایجاد روابط میان فرهنگی است (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).

### مشاوران بین‌المللی

در پاسخ به تقاضای گسترده سازمانها، فوج رو به افزایشی از مشاوران مدیریت دارای تخصص در روابط میان فرهنگی شکل گرفته است. البته شایستگی و کارمزد آنان بسیار متفاوت است؛ ولی اگر مشاور بین‌المللی به دقت انتخاب شود می‌تواند

1. A. B. Sim

2. Y. Ali

3. A. S. Hubbard

سودمند باشد و به حل تعارضهای شخصیتی، ارزشی و میان‌گروهی که ریشه در تفاوت‌های فرهنگ ملی دارد کمک کند.

باید به خاطر داشت که هرچند انواع تعارضهای اساسی به طور جداگانه مورد بحث قرار گرفتند ولی در یک مجموعه پیچیده و آشفته، نوعاً همه انواع تعارض می‌توانند باهم پیش آیند (رزنوم، ۱۹۹۹، ص ۴۳؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۶). سازمانی که نیروی انسانی آن دارای چندین پاره‌فرهنگ و فرهنگ است صرفاً به خاطر تفاوت‌های فرهنگی میان کارکنان، استعداد بالقوه برای پیدایش تعارضهای گوناگون دارد. رمز مدیریت تعارض میان نیروی کار چندفرهنگی، شناخت تفاوت‌های فرهنگی و ارج نهادن به آنهاست (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۷).

### خلاصه

در فصل سوم تعارض در سطح گروهی، سازمانی و میان‌فرهنگی مورد بررسی قرار گرفت. نخست به تعارض درون‌گروهی و میان‌گروهی در سازمانها که به صورت تعارض عمودی، افقی، صف و ستاد و تعارض مبتنی بر تنوع ایجاد می‌شود پرداخته شد. آنگاه پیش‌فرضهای اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض میان‌گروهی و مدیریت آنها مطرح شد. پس از آن گروه‌اندیشی به عنوان بذر تعارض میان‌گروهی و فرضیه ارتباط چهره به چهره برای کاهش تعارض میان‌گروهی تحلیل گردید. همچنین تعارض در سازمان که ناشی از عوامل ساختاری و فردی است، و مدیریت تعارضهای ناشی از رشد سازمانی تحلیل شد. سرانجام شبکه‌های قدرت و تعارض که به صورتهای «قدرت برابر»، «قدرت زیاد - کم» و «قدرت زیاد - متوسط - کم» نمود می‌یابند؛ دیدگاههای سه‌گانه سازمانها نسبت به تعارض؛ چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان؛ و تعارض میان‌فرهنگی تشریح گردید.

## مفاهیم مهم

مردیگری	بحران رهبری	تعارض درون‌گروهی
زنیگری	رشد سازمانی	تعارض میان‌گروهی
مشاور بین‌المللی	جهانی‌سازی	تعارض عمودی
تعارض مثبت	تعارض میان‌سازمانی	تعارض افقی
اجتناب از تعارض	شبکه قدرت	پیش‌فرض
تعارض رقابتی	مبادله فرهنگی	منافع
رهیافت برد - باخت	تعارض میان‌فرهنگی	رفتار
رهیافت برد - برد	فاصله قدرت	تفکر درون‌گروهی
	اجتناب از عدم اطمینان	مدل ارتباط چهره به چهره

## فصل چهارم - فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن

### هدف فصل

بحث و بررسی مراحل شکل‌گیری تعارض، عواقب تعارض و چگونگی مدیریت تعارض

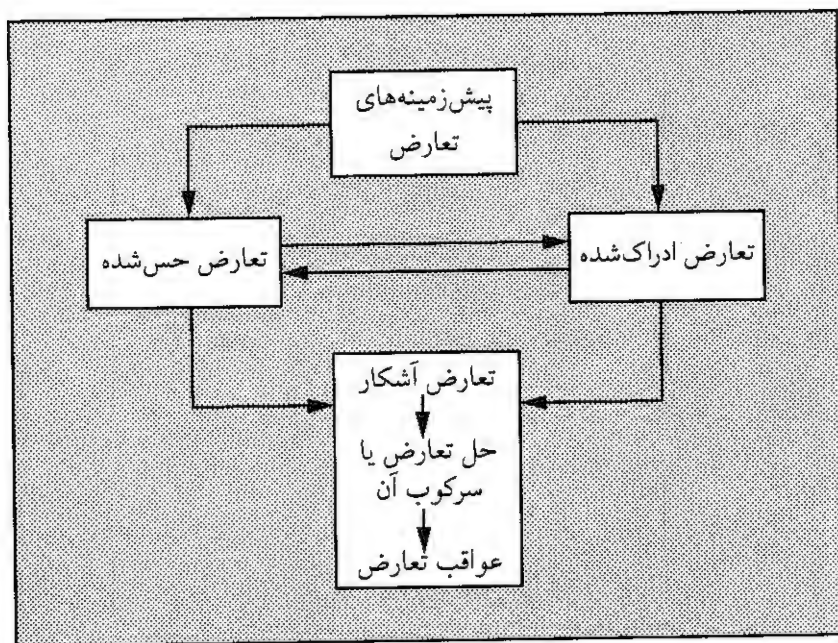
پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. مراحل شکل‌گیری تعارض را تشریح کنید.
۲. دامنه تعارض آشکار را تحلیل کنید.
۳. تعارض کارکردی را تعریف کرده، نتایج آن را تحلیل کنید.
۴. نشانه‌های ایستایی سازمان را تحلیل کنید.
۵. تعارض برنامه‌ریزی شده چیست؟
۶. فنون ایجاد تعارض کارکردی کدامند؟
۷. «روش نقادی» را تشریح کنید.
۸. «روش مناظره‌ای» را تحلیل کنید.
۹. فنون ایجاد تعارض کارکردی را با هم مقایسه کرده، علل انتخاب هر یک را تحلیل کنید.
۱۰. سبکهای گوناگون مدیریت تعارض را به اختصار تشریح کنید.
۱۱. کاربردهای سبک «رقابت» را تحلیل کنید.
۱۲. کاربردهای سبک «همکاری مبتنی بر اعتماد» را تحلیل کنید.
۱۳. کاربردهای سبک «اجتناب» را تحلیل کنید.
۱۴. کاربردهای سبک «نرمش» یا «سازش» را تحلیل کنید.
۱۵. کاربردهای سبک «مصالحه» را تحلیل کنید.
۱۶. اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض را تحلیل کنید.
۱۷. میانجی به چه کسی گفته می‌شود؟
۱۸. چگونگی شکل‌گیری «مثلث تعارض» را تحلیل کنید.
۱۹. چگونگی واکنش میانجی و تأثیر آن بر افزایش تعارض کارکردی را تحلیل کنید.



## شناخت فراگرد شکل‌گیری تعارض

مراحل‌ی که بیشتر تعارض‌ها طی آن شکل می‌گیرند عبارتند از: (۱) پیش‌زمینه‌ها، (۲) شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن (تعارض ادراک شده و تعارض حس شده)، (۳) رفتار (تعارض آشکار)، (۴) حل تعارض یا سرکوب آن و (۵) عواقب تعارض (نمودار ۴-۱).



نمودار ۴-۱ فراگرد شکل‌گیری تعارض

### پیش‌زمینه‌ها

نخستین گام در فراگرد تعارض فراهم شدن شرایطی است که فرصتهایی برای مخالفت پیش آورد. برخی از شرایط پیش‌آمده، تعارض بیشتری را نسبت به سایر شرایط ایجاد می‌کنند. مدیران با شناخت پیش‌زمینه‌های تعارض بهتر می‌توانند بروز تعارض را پیش‌بینی کنند و برای پیشگیری یا حل آن، در صورت ناسودمند بودن، گامهایی بردارند. از جمله شرایطی که تعارض غیرکارکردی یا ناسودمند ایجاد

می‌کنند موارد ذیل را می‌توان نام برد:

۱. ایجاد شخصیتها یا نظامهای ارزشی ناسازگار؛
  ۲. تداخل شرح مشاغل یا مرزهای نامعین شغلی؛
  ۳. رقابت برای دستیابی به منابع محدود؛
  ۴. رقابت میان گروهها یا میان بخشهای مختلف سازمان؛
  ۵. ارتباطات ناقص؛
  ۶. کارهای به هم وابسته (برای مثال کارمندی نمی‌تواند وظیفه خود را به اتمام رساند مگر اینکه سایرین کارهای خود را به انجام رسانده باشند)؛
  ۷. پیچیدگی سازمانی (با افزایش تعداد سطوح سلسله‌مراتب و کار تخصصی، تعارض رو به افزایش می‌گذارد)؛
  ۸. خط‌مشیها، قوانین و استانداردهای غیرمنطقی یا نامشخص؛
  ۹. موعد مقرر غیرمنطقی یا فشار زمانی بیش از حد؛
  ۱۰. تصمیم‌گیری جمعی (هرچه تعداد افراد شرکت‌کننده در یک تصمیم بیشتر باشد، تعارض بالقوه بیشتری ایجاد می‌شود)؛
  ۱۱. تصمیم‌گیری با اجماع نظرها؛
  ۱۲. انتظارات برآورده نشده (کارکنانی که انتظارات غیرواقعی دربارهٔ مأموریت‌های شغلی، دستمزد یا ارتقاء دارند بیشتر در معرض تعارض قرار می‌گیرند)؛
  ۱۳. تعارض سرکوب‌شده یا حل نشده (فیلی، ۱۹۷۵، ص ۹-۱۲؛ تی‌جسولد و پون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۲۳۷؛ کریتر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۹؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۱-۳۷۲).
- مدیران مبتکر به دقت به این هشدارهای اولیه توجه کرده، اقدام مناسب را انجام می‌دهند.

### شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن

پیش‌زمینه‌های تعارض در صورتی موجب تعارض می‌شوند که یک یا چند نفر از طرفین، وجود تعارض را تشخیص داده، به طور احساسی درگیر آن شده باشند؛ زیرا صرف تشخیص وجود تعارض به معنی شخصی تلقی کردن آن نمی‌باشد. برای مثال ممکن است کسی بداند که همکاری در برخی زمینه‌ها دیدگاهی کاملاً مخالف با وی به وجود می‌آورد ولی از این بابت احساس تنش و اضطراب نکند و بر عواطف وی نسبت به همکاری تأثیری نداشته باشد؛ ولی هنگامی که فرد به طور احساسی درگیر تعارض می‌شود در آن صورت طرفین اضطراب، نگرانی، عجز یا خصومت پیدا می‌کنند (پوندی، ۱۹۶۷، ص ۳۰۲؛ شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۵۹۹).

### تعارض آشکار

این تعارض به طور واضح در رفتار افراد بروز می‌کند. تعارض آشکار دامنه گسترده‌ای از رفتارهای زیرکانه، غیرمستقیم و شکلهای کاملاً کنترل‌شده مداخله‌گرانه تا رفتارهای مستقیم تهاجمی و کشمکشهای کنترل نشده را دربر می‌گیرد. مخالفت دانش‌آموز یا دانشجویی که دست خود را بلند کرده، مطلبی را که معلم یا استاد گفته زیر سؤال می‌برد تا تعارضهای شدیدی که به صورت اعتصاب و آشوب بروز می‌کنند، طیفهایی از تعارض آشکارند.

تعارض آشکار را می‌توان از طریق حذف یا اصلاح پیش‌زمینه‌های آن حل کرد. این‌گونه تعارض را از طریق سرکوب نیز می‌توان کنترل کرد، بدون آنکه تغییری در پیش‌زمینه‌ها صورت گرفته باشد؛ برای مثال طرفین ممکن است در روابط خود با یکدیگر اختلاف‌نظرها را نادیده بگیرند که نوعی راه‌حل سطحی و غالباً ناپایدار تعارض به شمار می‌آید.

### پیامدهای تعارض

نحوه برخورد با تعارض آشکار می‌تواند به نتایج کارکردی (سودمند) و غیرکارکردی

(ناسودمند) منجر شود. منظور از مدیریت تعارض در سازمان صرفاً رسیدن به توافق نیست. اگر قرار باشد پیشرفتی حاصل شود و تعارض ناسودمند به حداقل برسد باید دستور کار جامعتری برای مدیریت تعارض تدوین شود.

**تعارض کارکردی.** هنگامی تعارض کارکردی است که موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیریها شود، خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروهها برانگیزاند، علاقه و حس کنجکاوی را در اعضای گروههای کاری تشویق کند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنشها و محیطی برای خودارزیابی و تحول باشد. تعارض، پادزهر گروه‌اندیشی است. در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است: (۱) توافق، (۲) روابط مستحکمتر، (۳) یادگیری.

توافق. نخستین پرسشی که به ذهن متبادر می‌شود این است که توافق به چه قیمتی باید صورت پذیرد؟ در پاسخ باید گفت توافقه‌ای عادلانه و منصفانه بهترین نوع توافق هستند. توافقی که یک طرف تعارض احساس کند شکست خورده یا مورد سوءاستفاده قرار گرفته است زمینه‌ساز تعارضهای بعدی می‌گردد.

روابط مستحکمتر. توافقه‌ای خوب و منصفانه پل حسن‌نیت و اعتماد را میان طرفین ایجاد می‌کند و موجب تحکیم روابط میان آنان می‌گردد. گذشته از این، احتمال بیشتری هست که طرفین تعارض در صورت اعتماد به یکدیگر به توافقه‌ای خود پایبند بمانند و روابط حاکی از حسن نیت خود را گسترده‌تر سازند.

یادگیری. تعارض کارکردی موجب افزایش هرچه بیشتر خودآگاهی طرفین گشته، حل خلاق مسأله را ممکن می‌سازد. مدیریت موفق تعارض به طور عمده از طریق تمرین فراگرفته می‌شود. آگاهی از مفاهیم و فنون مدیریت تعارض نخستین گام ضروری است، ولی جای تمرین عملی را نمی‌گیرد و در واقع برای تمرین عملی جایگزینی وجود ندارد. در جهان ستیزه‌جوی امروزی، برای مدیریت تعارض فرصتهای فراوانی وجود دارد (تی جسونلد، ۱۹۹۳، ص ۱۲-۱۳).

**تعارض غیرکارکردی.** نتایج مخرب تعارض نوعاً بر عملکرد گروه یا سازمان شناخته شده‌اند؛ برای مثال، مخالفت کنترل نشده موجب ناخشنودی و خدشه‌دار

شدن روابط معمول می‌گردد و سرانجام به تخریب گروه منجر می‌شود، یا تعارض شدید فعالیت‌های گروهی را متوقف و تداوم حیات گروه‌ها را تهدید می‌کند. شواهد پژوهشی حاکی است که تعارض‌های آشکار شدید یا زیان‌بارند یا احتمال سودمندی آنها کم است و می‌توانند جزء تعارض‌های غیرکارکردی تلقی شوند، در صورتی که مخالفت‌های کنترل شده و زیرکانه جزئی یا نه‌چندان شدید، مفیدند و در زمره تعارض‌های کارکردی به حساب می‌آیند.

عامل دیگری که در کارکردی بودن تعارض باید در نظر گرفته شود نوع فعالیت گروه است. هر قدر مسائلی که گروه‌های کاری به آن می‌پردازند بیشتر به تصمیم‌های گروهی برنامه‌ریزی نشده و خلاق نیاز داشته باشد تعارض درون‌گروهی سازنده‌تر خواهد بود؛ ولی گروه‌هایی که فعالیت‌های کاملاً برنامه‌ریزی شده را انجام می‌دهند از تعارض سودی نمی‌برند (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۹).

### مدیریت تعارض

همانگونه که پیش از این تشریح شد تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و حل تعارض برای مدیران که مسئول دستیابی به هدف‌های سازمانی هستند چالشی مستمر به شمار می‌آید. اکنون به مدیریت فعال تعارض‌های کارکردی و غیرکارکردی پرداخته می‌شود و در این راستا چگونگی ایجاد تعارض کارکردی و شرایط آن، چگونگی مدیریت تعارض غیرکارکردی، چگونگی برخورد اثربخش میانجی‌ها با تعارض و برخی از یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض تشریح می‌شود.

### وضعیت ایستای سازمان

گاهی مدیران در شرایطی قرار می‌گیرند که ممکن است در صورت افزایش تعارض، عملکرد واحد آنان بهبود یابد. با توجه به این حقیقت که مرز مشخص و معینی میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی وجود ندارد مجموعه‌ای از پرسشهایی که می‌تواند به مدیران در شناسایی وضعیت ایستای سازمان کمک کند در نگاره ۴-۱ آمده است.

در حالی که برای ارزیابی ضرورت تعارض بیشتر، روش قطعی و معینی وجود ندارد ولی پاسخ مثبت به یک یا چند پرسش در نگاره ۴-۱ ایجاد تعارض کارکردی را ضروری می‌سازد (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۴۵۵).

نگاره ۴-۱ پرسشهایی برای پی بردن به ضرورت ایجاد تعارض کارکردی

آیا عده‌ای بله‌قربان‌گو شما را احاطه کرده‌اند؟  
 آیا کارکنان از اعتراف به جهل و عدم اطمینانهای خود نزد شما ترس دارند؟  
 آیا تصمیم‌گیرندگان تأکید بسیار زیادی برای دستیابی به مصالحه دارند که موجب نادیده گرفتن ارزشها، هدفهای بلندمدت یا سلامت سازمان می‌شود؟  
 آیا مدیران بر این باورند که حفظ احساس صلح و هماهنگی در واحدشان جدا از هزینه آن به نفعشان است؟  
 آیا تصمیم‌گیرندگان بیش از حد علاقه‌مندند که عواطف دیگران لطمه‌ای نبیند و آزرده‌خاطر نشوند؟  
 آیا مدیران بر این باورند که محبوبیت پیش دیگران برای کسب پاداشهای سازمانی مهمتر از شایستگی و ارائه عملکرد عالی است؟  
 آیا مدیران در تصمیمهای خود به طور ناروا شیفته کسب اجماع نظرها (وفاق عمومی) هستند؟  
 آیا کارکنان در برابر تغییر، مقاومت شدید و غیر معمول از خود نشان می‌دهند؟  
 آیا فکرهای نو و بدیع از واحد شما رخت بر بسته است؟  
 آیا میزان ترک خدمت و جابه‌جایی کارکنان از حد معمول کمتر است؟

### روشهای ایجاد تعارض کارکردی

گاهی گروههای تصمیم‌گیری و کمیته‌ها زیر بار رویه‌ها و جزئیاتی گرفتار می‌شوند که به هیچ پیشرفت قابل ملاحظه‌ای نمی‌انجامد. در چنین وضعیتی ایجاد تعارض کارکردی بدقت هدایت شده می‌تواند بار دیگر خلاقیتها را به جریان بیندازد. مدیران اساساً دو انتخاب دارند: می‌توانند آتشی را شعله‌ور سازند که به طور طبیعی موجب پیدایش تعارض شود، ولی این رهیافت غیرقابل اعتماد و کند است. گزینه

دیگر استفاده از روشهای ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده است. کارشناسان در این زمینه، تعارض برنامه‌ریزی شده را به صورت ذیل تعریف می‌کنند: «تعارضی را که موجب پیدایش انتخابهای مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران می‌شود تعارض برنامه‌ریزی شده می‌نامند» (کوزیر<sup>۱</sup> و شونک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰، ص ۷۱؛ کاتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۶۸). رمز موفقیت این روشها آن است که به جای ترجیحات فردی یا علائق سیاسی، مبتنی بر واداشتن افراد به دفاع یا انتقاد از اندیشه‌ها بر اساس واقعیت‌های موجود است. این کار به ایفای نقش نظام‌مند نیاز دارد. دوفن ایجاد تعارض کارکردی که در عمل اثربخشی آنها به اثبات رسیده است عبارتند از: (۱) روش نقادی (شیطنت‌آمیز)<sup>۴</sup>، (۲) روش مناظره‌ای (جدل)<sup>۵</sup>.

### روش نقادی

نام این فن برگرفته از یک اقدام سنتی در کلیساهای کاتولیک روم در گذشته است. هنگامی که نام کسی برای ترفیع به درجهٔ قدوسیت در برابر شورای عالی پاپ قرار می‌گرفت کاملاً ضرورت داشت که اطمینان حاصل شود وی پیشینهٔ پاکی دارد. در نتیجه، شخصی در نقش «نقاد» مأموریت می‌یافت تمام اعتراضهای ممکن نسبت به قداست وی را کشف کند و برملا سازد. در سازمانهای امروزی نقش نقادی را یک فرد یا گروه برعهده می‌گیرد (وودوارد<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹، ص ۶۵).

در نمودار ۲-۴ ملاحظه می‌شود که این روش فراگرد معمول تصمیم‌گیری را در گامهای ۲ و ۳ تغییر داده است. در واقع، این رهیافت در تعارض برنامه‌ریزی شده به منظور ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت به کار می‌رود (شونک، ۱۹۸۴، ص ۱۵۴). برای اینکه شخص یا گروه خاصی همواره به منفی‌باقی متهم نشود خوب است نقش «نقادی» چرخشی باشد. گذشته از این، ایفای نقش نقادی به

1. R. A. Cosier

2. C. R. Schwenk

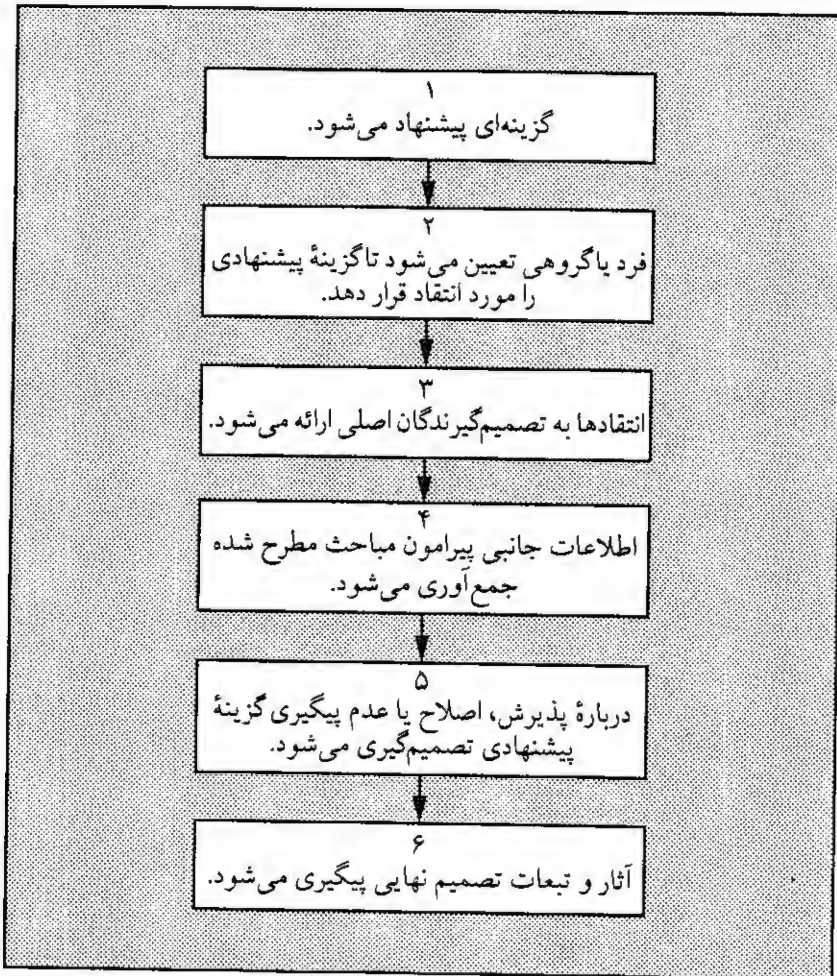
3. J. P. Kotter

4. devil's advocacy (the critic)

5. dialectic method

6. K. L. Woodward

صورت دوره‌ای، آموزش خوبی برای ایجاد مهارت‌های تحلیلی و ارتباطاتی در افراد و گروه‌هاست (کریتنر و کینیک، ۲۰۰۴، ص ۴۹۸).



نمودار ۲-۴ فن نقادی (شیطنت‌آمیز)

### روش مناظره‌ای (جدل)

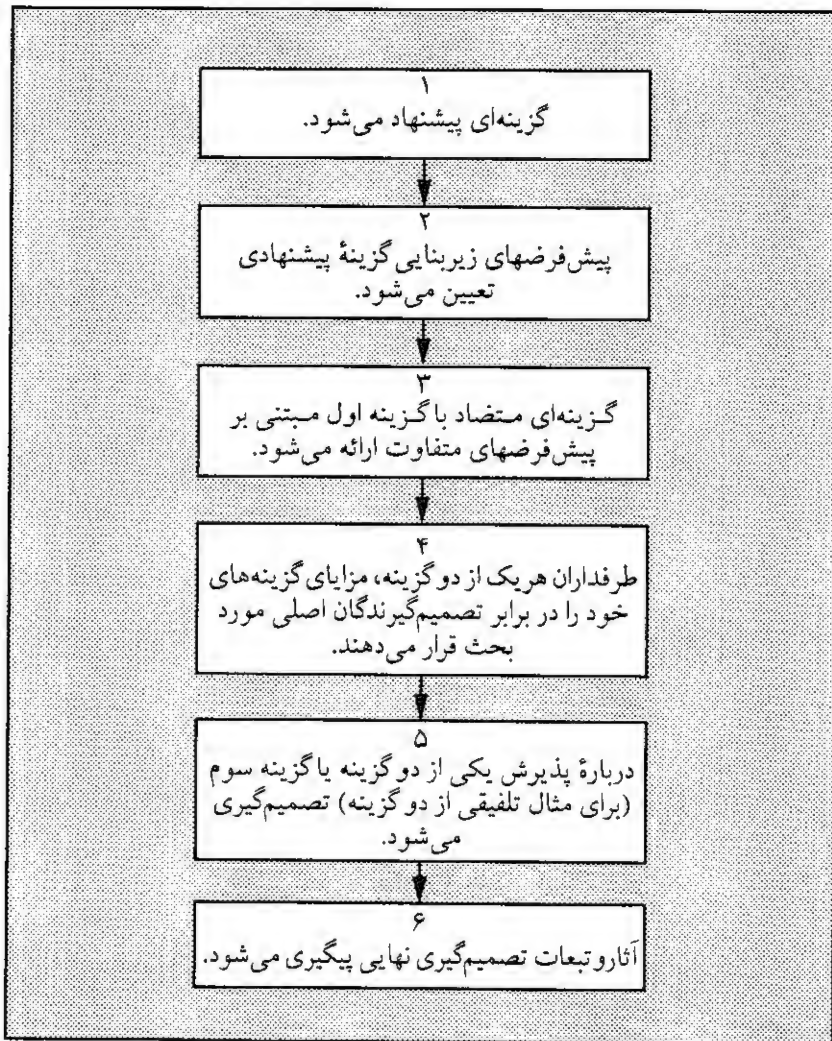
این روش مانند روش نقادی، اقدامی وقتگیر است. این رهیافت ویژه ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده به مکتب فلسفی جدل در یونان قدیم بازمی‌گردد. افلاطون و



پیروانش می‌کوشیدند حقیقتها را از طریق کشف مواضع مخالف به‌دست آورند (که تز و آنتی تز نامیده می‌شد). سیستم قضایی بیشتر کشورها، با تکیه بر نظرهای مخالف، گناهکاری یا بیگناهی افراد را معین می‌کند. بنابراین، رهیافت مناظره‌ای مستلزم آن است که مدیران پیش از تصمیم‌گیری بحث ساختار یافته‌ای از دیدگاه‌های مخالف داشته باشند (کتزنستین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ص ۳۱۷).

در نمودار ۳-۴ گامهای ۳ و ۴ رهیافت مناظره‌ای را از فراگرد معمول تصمیم‌گیری متمایز می‌سازد. یکی از موانع روش مناظره‌ای این است که «پیروزی در مناظره» ممکن است اصل موضوع را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. گذشته از این روش مناظره‌ای به مهارت‌آموزی بیشتر و ایفای نقش مخالف نیاز دارد.

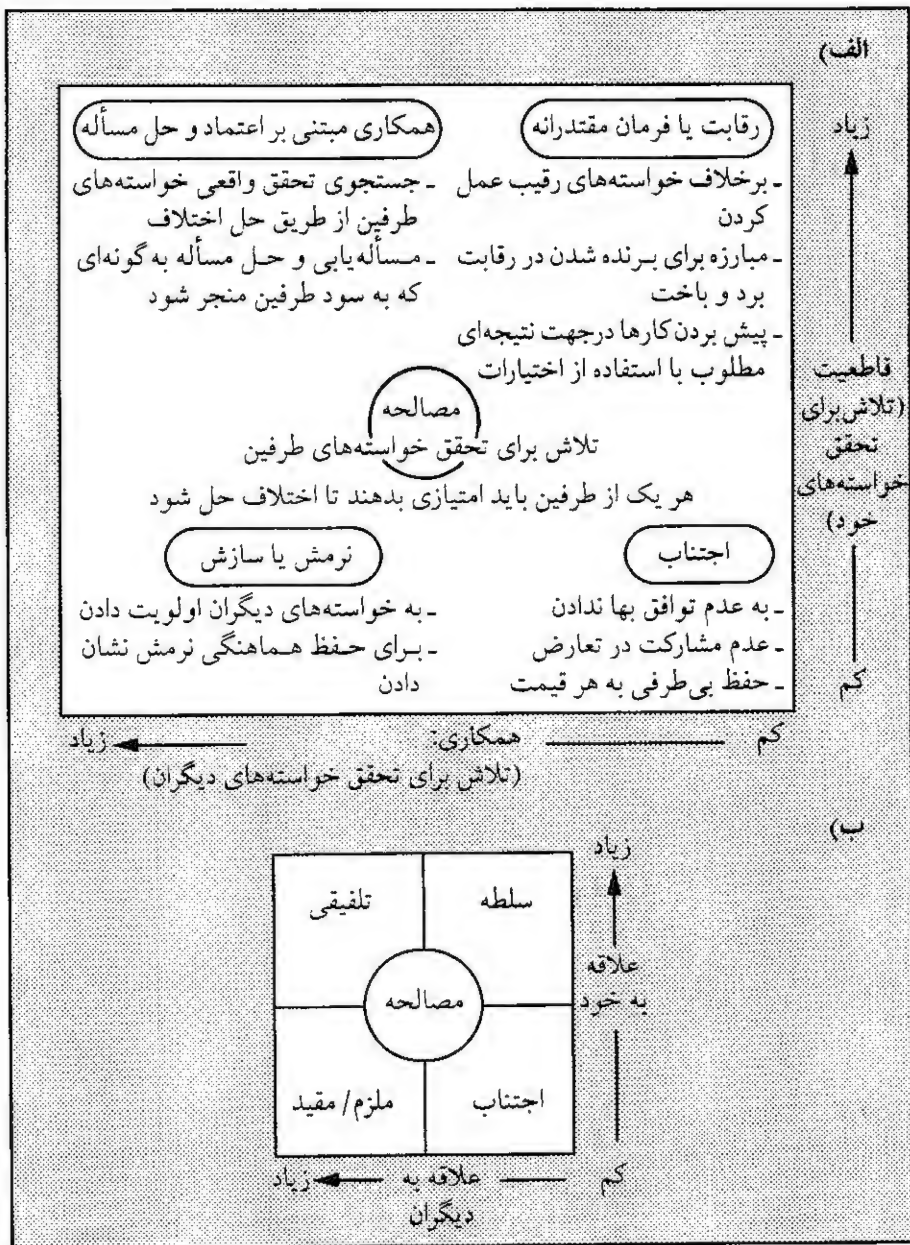
اثر بخشی این دو روش در ایجاد تعارض کارکردی در مقایسه با هم شرط‌هایی دارد. گروه‌های تصمیم‌گیری در مقایسه با گروه‌هایی که برای رسیدن به اجماع نظرها تلاش می‌کنند با استفاده از روش نقادی یا مناظره‌ای به تصمیم‌های کیفی تری دست می‌یابند. ولی یک بررسی آزمایشگاهی اخیر نشان می‌دهد گروه‌هایی که از روش نقادی استفاده می‌کردند راه‌حلهای بالقوه بیشتری ارائه می‌دادند و توصیه‌های بهتری برای مسائل داشتند تا گروه‌هایی که روش مناظره‌ای را به کار بسته بودند (شوایگر<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۸۹، ص ۷۴۵؛ والاسیچ<sup>۳</sup> و شونک، ۱۹۹۵، ص ۱۵۹). با توجه به این نتایج مختلط، مدیران در به کارگیری هر یک از دو روش برای بازگرداندن حیات به وضعیت ایستای سازمان وسعت عمل دارند. رجحان فردی و تجربه ایفای نقش می‌توانند عوامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب یک رهیافت نسبت به رهیافت دیگر باشند. عامل مهم این است که در صورت ضرورت می‌توان تعارض کارکردی را به طور فعال ایجاد کرد، مانند هنگامی که خطر پیدایش سازگاری کورکورانه یا گروه‌اندیشی زیاد باشد (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۹).



نمودار ۳-۴ روش مناظره‌ای (جدلی)

### سبکهای گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی (منفی)

افراد در مدیریت تعارض منفی از سبکهای گوناگونی استفاده می‌کنند. نمودار ۴-۴ الف بیانگر سبکها یا گرایشهای عمده در مدیریت تعارض است. در این نمودار بر مبنای دو بعد همکاری (درجه‌ای که یک طرف تعارض می‌کوشد خواسته‌های



نمودار ۴-۴ سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض

طرف مقابل را برآورده سازد) و قاطعیت (درجه‌ای که یک طرف تعارض می‌کوشد به خواسته‌های خودش دست بیاورد) پنج سبک مدیریت تعارضهای منفی از هم متمایز گردیده است. یکی از متخصصان تعارض به نام افضل الرحیم در نمودار ۴-۴ ب به جای ابعاد همکاری و قاطعیت از «علاقه به خود» و «علاقه به دیگران» استفاده کرده و پنج سبک مدیریت تعارضهای منفی را از هم متمایز ساخته است (توماس، ۱۹۷۶، ص ۸۹۹-۹۰۰؛ افضل الرحیم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۱۲۲-۱۲۳).

### رقابت (سلطه یا زور)

تلاشهای قانونمند برای کسب هدف بدون مداخله رقیب را رقابت گویند. هنگامی که شخصی در جستجوی دستیابی به هدفها یا افزایش منافعش بدون در نظر گرفتن تأثیر آن بر طرف دیگر تعارض باشد رقابت می‌کند تا سلطه خودش را برقرار سازد. حل این نوع کشمکشهای مبتنی بر برد و باخت در گروههای رسمی یا در یک سازمان اغلب با استفاده از اختیارات یک مقام رسمی که سرپرستی طرفین را بر عهده دارد صورت می‌پذیرد و هر یک از طرفین تعارض نیز با استفاده از پایگاههای قدرت خود می‌کوشد تا تعارض به نفع وی حل شود. این سبک را اغلب «زورمدارانه» نیز می‌نامند. هنگامی این سبک مناسب خواهد بود که می‌باید راه‌حلی ناخوشایند اجرا گردد، یا موضوع جزئی و یا موعد مقرر نزدیک باشد. سبک سلطه در یک جوّ باز و مشارکتی نامناسب است. مزیت عمده سبک سلطه یا زورمدارانه سرعت آن و عیب عمده آن ایجاد ناخشنودی میان کارکنان است (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۶؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۶۲).

### همکاری مبتنی بر اعتماد (حل مسأله یا حل تلفیقی)

چنانچه طرفین تعارض به برآورده ساختن کامل منافع همه طرفهای درگیر تعارض تمایل داشته باشند و در جستجوی راه‌حلی باشند که منافع طرفین تأمین شود گفته

می‌شود همکاری وجود دارد. در همکاری مبتنی بر اعتماد، رفتار طرفین تعارض مبتنی بر حل مسأله و روشن ساختن اختلافات به جای سازش با نقطه‌نظرهای گوناگون است. طرفین تعارض تمام گزینه‌های ممکن را بررسی می‌کنند و تشابه‌ها و تفاوتها در دیدگاههای مختلف را به طور دقیق مورد کاوش قرار می‌دهند تا علل آنها کاملاً روشن گردد. به دلیل آنکه راه‌حل نهایی به نفع طرفین خواهد بود، همکاری مبتنی بر اعتماد را رهیافت برد - برد برای حل تعارض می‌دانند. این رهیافت برای مسائل پیچیده‌ای که با سوء برداشت همراه است، مناسب می‌باشد؛ ولی برای حل تعارضهایی که ریشه در نظامهای ارزشی طرفین دارد مناسب نیست. مزیت عمده این سبک، اثر ماندگار آن است؛ زیرا به جای صرف پرداختن به علائم تعارض به مسائل زیربنایی می‌پردازد. عیب عمده این سبک وقتگیر بودن آن است (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۵).

### اجتناب

هنگامی که فرد وجود تعارض را تشخیص می‌دهد ولی به طور انفعالی عقب‌نشینی می‌کند یا موضوع را سرکوب می‌نماید گفته می‌شود سبک اجتناب را در پیش گرفته است. بی‌تفاوتی یا عدم تمایل به مخالفت آشکار می‌تواند به عقب‌نشینی منجر شود. در این حالت، افراد طرفین تعارض میان خود جدایی فیزیکی ایجاد می‌کنند و هر یک ناحیه‌ای را برای خود تعیین می‌کند که متمایز از ناحیه دیگری باشد. اگر عقب‌نشینی ممکن یا مطلوب نباشد احتمال دارد افراد اختلاف‌نظرهای خود را ابراز نکنند. هنگامی که از اعضای یک گروه خواسته شود به دلیل وابستگی کارهایشان به یکدیگر با هم تعامل داشته باشند، سرکوب تعارض به جای عقب‌نشینی صورت می‌پذیرد. مزیت عمده این سبک این است که در وضعیتهای مبهم یا آشکار، فرد زمان کافی برای روشن شدن وضعیت یا تصمیم‌گیری خواهد داشت. ضعف عمده آن این است که اثر موقتی دارد و به مسائل بنیادی نمی‌پردازد. این سبک بیانگر بی‌زاری از تنش، نادیده گرفتن عدم توافقات یا بی‌طرفی در تعارض است و فرد تصمیم می‌گیرد که خود

را دورنگه دارد تا تعارض خود به خود حل شود. از آنجا که نادیده گرفتن موضوعهای مهم موجب عجز و ناکامی دیگران می شود، استفاده مستمر از این سبک در روابط متقابل شخصی معمولاً موجب ارزیابی نامطلوب دیگران از فرد مزبور می شود (سورنسان<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۱۱۵؛ کریتنر و کینیکي، ۲۰۰۴، ص ۵۰۰).

### نرمش و سازش

روشی است که در آن یکی از طرفین تعارض می خواهد طرف دیگر را آرام سازد و منافع او را بر منافع خود مقدم می دارد تا روابطشان حفظ شود. در واقع یکی از طرفین تعارض از خودگذشتگی نشان می دهد و منافع خود را نادیده می گیرد تا دیگری به خواسته هایش برسد (نظیر دعوای میان زن و شوهر که در آن، استفاده از این سبک بسیار متداول است). سبک نرمش می تواند بیانگر عمل متواضعانه، راهبرد بلندمدت برای تشویق دیگران به همکاری، یا تسلیم شدن به خواسته های دیگری باشد. این سبک معمولاً از جانب دیگران مطلوب ارزیابی می شود ولی در ضمن می تواند نشانه ضعف شخصیتی و روحیه تسلیم تلقی گردد. مزیت عمده این سبک آن است که همکاری را مورد تشویق قرار می دهد و عیب عمده آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رفع زیربنایی تعارض است. این سبک برای حل مسائل پیچیده یا وخیم مناسب نیست و در صورتی که با استفاده از این سبک بتوان امتیازی به دست آورد مناسب خواهد بود (رحیم، ۱۹۹۲، ص ۸۴؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۶؛ مارتوچیو<sup>۲</sup> و جاج<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵، ص ۲۵۲).

### مصالحه

هنگامی که هر یک از طرفین تعارض باید امتیازی از دست بدهند، مشارکت رخ داده، به مصالحه منجر می شود. در مصالحه برنده و بازنده مشخصی وجود ندارد بلکه یک نوع تسهیم صورت می پذیرد. ممکن است یک طرف برای جبران آنچه

طرف دیگر از دست می‌دهد، جلب توافق طرف مقابل امتیاز باارزشی به او بدهد. مذاکره میان مدیریت و اتحادیه کارگری در واحدهای صنعتی بیانگر وضعیتی است که در آن با استفاده از سبک مصالحه می‌توان بر سر «قرارداد دستمزد» نیروی کار به توافق رسید. کسی که با دیگران مصالحه می‌کند مثبت ارزیابی می‌شود؛ زیرا وی فردی تلقی می‌شود که روحیه همکاری دارد و با تعارض واقع‌بینانه برخورد کرده، به حفظ روابط حسنه در آینده کمک می‌کند. سبک مصالحه را نباید در آغاز فراگرد حل تعارض به کار برد؛ زیرا طرفین تعارض ممکن است به جای موضوعهای اصلی روی موضوعهای مطرح شده مصالحه کنند. موضوعهایی که نخست در تعارض مطرح می‌شوند اغلب موضوعهای اصلی نیستند؛ بنابراین، مصالحه زودرس مانع تشخیص کامل و کشف مسائل اصلی می‌گردد. برای مثال، هنگامی که دانشجویان یک درس به استاد می‌گویند مطالب دشوار و چالشی است مسأله می‌تواند صرفاً تلاشی برای مذاکره بر سر سیستم نمره‌دهی باشد. دیگر اینکه، پذیرش پیشنهاد اولیه سهلتر است تا جستجوی گزینه‌هایی که برای هر یک از طرفین قابل قبولتر باشد. مزیت عمده این سبک آن است که در فراگرد مردم‌سالارانه بازنده‌ای وجود ندارد، ولی در عین حال این سبک راه‌حل موقتی تعارض به شمار می‌آید که می‌تواند حل خلاقانه مسأله را برهم زند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۵۰۰؛ هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷).

### اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض

هیچ‌یک از سبکهای مدیریت تعارض در تمام شرایط اثربخش نیست. پژوهشها نشان می‌دهد که هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوه خاص خود پیش‌فرضهایی دارد. به بیان دیگر، هرکسی سبکهایی را در مدیریت تعارض ترجیح می‌دهد. سبک مدیریت تعارض هرکس را با توجه به ترکیب ویژگیهای شخصیتی و افکار وی می‌توان پیش‌بینی کرد. از این رو، برخی بر این باورند که سبک مدیریت تعارض هرکس ثابت است و نمی‌توان گفت که سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض، گزینه‌هایی اختیاری‌اند که با توجه

به وضعیت یکی از آنها به کار گرفته می شوند (استرنبرگ<sup>۱</sup> و سوریانو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴، ص ۱۱۵). افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می شود؛ در حالی که استفاده از سبکهای زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی بر جای می گذارد و نشانه عدم استفاده سازنده از تعارض به شمار می آید. سبکهای نرمش و مصالحه، آثار مختلطی بر جای می گذارند (رحیم، ۱۹۹۲، ص ۴۲). در نگاره ۲-۴ شرایطی که برای هر یک از سبکهای مدیریت تعارض مناسبتر به نظر می رسد فهرست گردیده است (توماس، ۱۹۷۷، ص ۴۸۷؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۴-۳۷۸).

#### نگاره ۲-۴ کاربرد سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض

سبک	شرایط مناسب
رقابت	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. هنگامی که اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد.</li> <li>۲. در زمینه مسائل مهمی که اجرای اقدامهای غیرمعمول (خلاق) را برای بقا و اثربخشی سازمانی طلب می کند.</li> <li>۳. در زمینه موضوعاتی که برای سلامت سازمان حیاتی است و هنگامی که فرد می داند حق با اوست.</li> <li>۴. علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیررقابتی سود می برند.</li> </ol>
همکاری مبتنی بر اعتماد	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. برای یافتن راه حل مورد قبول همه (اجماع نظر)ها هنگامی که خواسته های طرفین تعارض مهمتر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند.</li> <li>۲. هنگامی که هدف فرد یادگیری باشد.</li> <li>۳. برای تلفیق بینشهای افراد دارای دیدگاههای متفاوت.</li> <li>۴. برای جلب تعهد افراد از طریق تلفیق خواسته های آنان برای رسیدن به اتفاق آراء (اجماع) در تصمیم گیری.</li> <li>۵. برای از بین بردن عواطف و احساسهای تندی که مانع برقراری ارتباط هستند.</li> <li>۶. هنگامی که حمایت سازمانی کافی برای صرف وقت و انرژی به منظور حل تعارض وجود داشته باشد.</li> <li>۷. هنگامی که همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد و صرف وقت و انرژی برای حل تعارض بیارزد.</li> </ol>

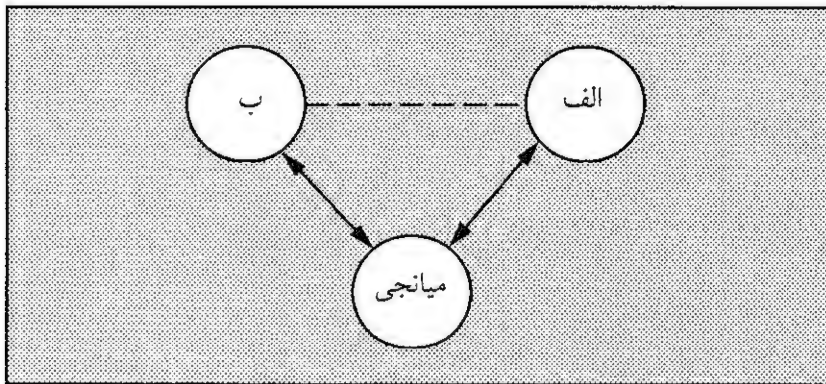


سبک	شرایط مناسب
اجتناب	<p>۱. هنگامی که موضوع جزئی باشد یا لازم باشد به موضوعهای مهمتری رسیدگی شود.</p> <p>۲. هنگامی که فرد تحقق خواسته‌های خود را محتمل نمی‌داند و قدرت خود را بسیار کمتر از دیگری ارزیابی می‌کند.</p> <p>۳. هنگامی که هزینه گسیختگی احتمالی ارتباط، از مزایای حل اختلاف بیشتر است.</p> <p>۴. برای آرام‌سازی افراد تا نسبت به موضوع دید صحیح پیدا کنند.</p> <p>۵. هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری برتری داشته باشد.</p> <p>۶. هنگامی که دیگران، تعارض را به طور اثربخشتی حل و فصل می‌کنند.</p> <p>۷. هنگامی که به نظر می‌رسد موضوعهای مورد اختلاف نشانه موضوعهای دیگر یا مماس با آنها باشد.</p>
نرمش، سازش و رأفت	<p>۱. هنگامی که به اشتباه خود پی ببرید. اجازه دهید موضع بهتری مطرح شود و شما نیز از آن درس بگیرید و منطقی بودن خود را نیز به نمایش بگذارید.</p> <p>۲. هنگامی که موضوعهای مورد اختلاف برای دیگران اهمیت بیشتری دارند تا برای شما، در این صورت برای راضی کردن آنان و حفظ همکاری آتی با آنها، از خود نرمش نشان می‌دهید.</p> <p>۳. ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوعهای مورد اختلاف بعدی.</p> <p>۴. برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده باشد.</p> <p>۵. هنگامی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.</p> <p>۶. هنگامی که می‌خواهید به کارکنان این امکان را بدهید که با درس گرفتن از خطاهایشان رشد یابند.</p> <p>۷. هنگامی که تعارض عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی‌شود.</p>
مصالحه	<p>۱. هنگامی که هدفها مهمند، ولی ارزش تلاش بیشتر یا مواجهه با پرخوردهای تندتر را ندارند.</p> <p>۲. هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر بوده، برای رسیدن به هدفهای خود اصرار دارند.</p> <p>۳. برای دستیابی به توافق موقت در زمینه مسائل پیچیده.</p> <p>۴. برای دستیابی به راه‌حلهای سریع، هنگامی که طرفین تعارض تحت فشار زمان قرار دارند.</p> <p>۵. به عنوان سبک احتیاطی / پشتیبانی، هنگامی که سبکهای همکاری مبتنی بر اعتماد یا رقابت ناموفق باشند.</p>

### میانجی

انسانها در محیطهای سالم با خلاقیت از بروز تعارض دوری می جویند و تعارضهای واقعی را به طور مستقیم با نگرش مثبت حل می کنند؛ اما امروزه با توجه به رفتارهای سیاسی مشهود در سازمان، کمتر کسی به ایفای نقش میانجی در اختلافهای دیگران از خود آمادگی نشان می دهد. از این رو، داشتن دانش کاربردی در زمینه مثلث تعارض و فنون مختلف حل اختلاف برای مدیریت اثربخش ضروری است.

**مثلث تعارض.** مثلث تعارض هنگامی شکل می گیرد که طرفین تعارض به جای اینکه به طور مستقیم مسأله را با هم در میان بگذارند، یکی از آنان از نفر سومی برای حل اختلاف کمک بخواهد (رزیک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ص ۱۲۹). همان گونه که در موضوع سیاست در سازمان مطرح می شود، کارکنان به شکل دهی ائتلاف سیاسی تمایل دارند؛ زیرا قدرت را در تعداد می دانند (نمودار ۴-۵).

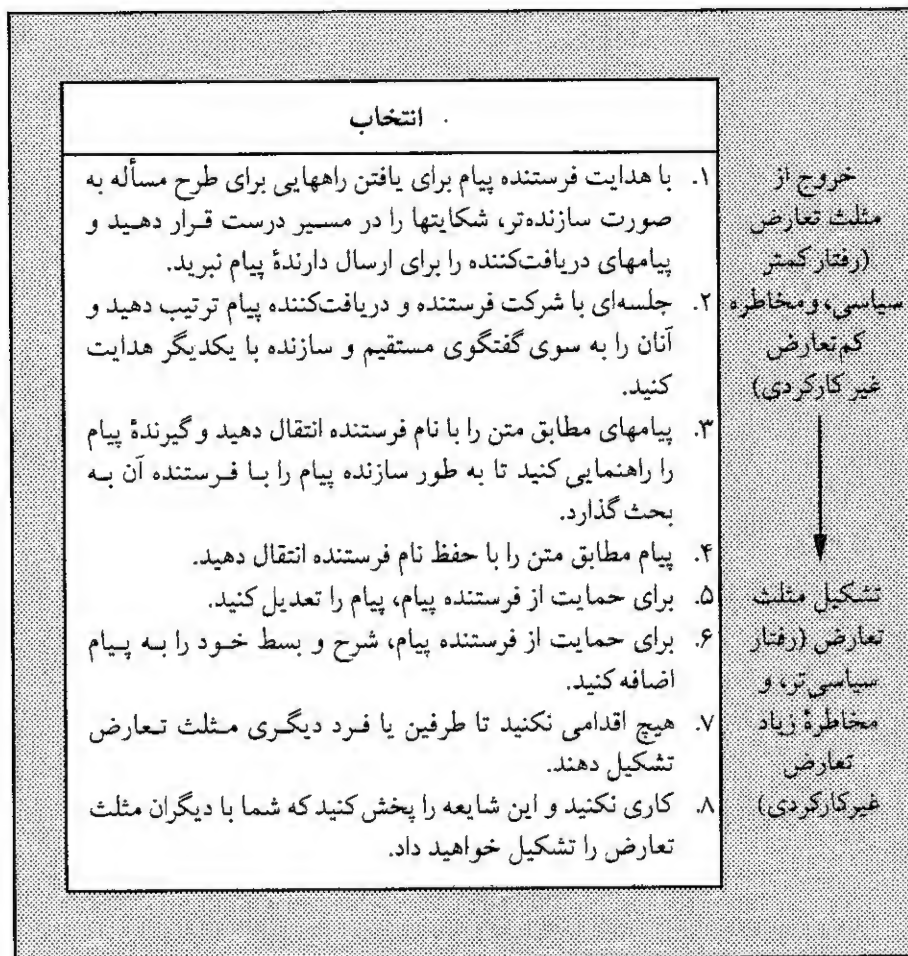


نمودار ۴-۵ مثلث تعارض

صاحب نظران تعارض بر این باورند کسانی که خود را در مثلث تعارض می یابند طیف گسترده ای از گزینه ها را در اختیار دارند. نمودار ۴-۶ چگونگی

واکنش میانجی و تأثیر آن را بر افزایش تعارض کارکردی یا غیرکارکردی نشان می‌دهد. انتخابهای ۱ و ۲ را خروج از مثلث تعارض نامند؛ زیرا میانجی انرژی نزاع را در جهت مستقیم و مثبت میان طرفین تعارض هدایت می‌کند و مهمتر آنکه میانجی وارد ائتلاف سیاسی نمی‌شود.

همین که میانجی گزینه‌های ۳ تا ۸ را انتخاب می‌کند استلزامهای سیاسی و اخلاقی وی نیز دو برابر می‌شود.



### خلاصه

در فصل چهارم به فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن پرداخته شد؛ نخست فراگرد شکل‌گیری تعارض و مراحل آن که شامل پیش‌زمینه‌ها، تعارض ادراک شده و حس شده، تعارض آشکار (رفتار) و عواقب آن است تشریح شد. پس از آن مدیریت تعارض، وضعیت ایستای سازمان، ضرورت ایجاد تعارض کارکردی و فنون آن یعنی روش نقادی (شیطنت‌آمیز) و روش مناظره‌ای (جدلی) تبیین گردید. سپس سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی شامل سبک اجتناب، سلطه، تلفیقی، مصالحه، نرمش یا سازش و اثربخشی این سبک‌ها به تفصیل تحلیل شد و سرانجام نقش میانجی و مثلث تعارض ترسیم گردید.

### مفاهیم مهم

همکاری مبتنی بر اعتماد	اثربخشی	فراگرد تعارض
مصالحه	اجتناب	تعارض ادراک شده
نرمش و سازش	سرکوب	تعارض حس شده
میانجی	جدایی فیزیکی	تعارض آشکار (رفتار)
مثلث تعارض	رقابت	روش نقادی
		روش مناظره‌ای

## فصل پنجم - حل اختلاف غیررسمی و تعارض در آیین پژوهش

### هدف فصل

بررسی رهیافت حل اختلاف غیررسمی، فنون آن و شواهد پژوهشی در زمینه تعارض.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. رهیافت حل اختلاف کدخدامنشی را تشریح کنید.
۲. روند ایجاد «خودعدالتی» در جامعه چگونه صورت می‌پذیرد؟
۳. فنون حل اختلاف کدخدامنشی کدامند؟
۴. فن «تسهیل» را تشریح کنید.
۵. فن «آشتی» را تحلیل کنید.
۶. فن «بازنگری همکاران» را توضیح دهید.
۷. پیگیر شکایات (آمبود زمان) به چه شخص یا سازمانی گفته می‌شود؟
۸. میانجی و حکم را با هم مقایسه کنید.
۹. افراد دارای نیاز شدید به تعلق چه سبکی را ترجیح می‌دهند؟
۱۰. چگونگی مخالفت با افراد در وضعیت تعارض را تحلیل کنید.
۱۱. رضایت‌خاطرگروه را با چه سبکی می‌توان افزایش داد؟
۱۲. برای کاهش تعارضهای درون‌بخشی و میان‌بخشی چه باید کرد؟
۱۳. رابطه جنسیت با سبک تعارض را تحلیل کنید.
۱۴. مذاکره‌های میان‌فرهنگی و درون‌فرهنگی را با هم مقایسه کنید.
۱۵. در حل تعارض میان‌فرهنگی چه باید کرد؟
۱۶. نقش انتظارات از پیش تعیین شده بر نتایج مذاکره را تحلیل کنید.
۱۷. رابطه ویژگیهای شخصیتی با نتایج مذاکره را تحلیل کنید.

### حل اختلاف غیررسمی (کدخدامنشی)

اختلافهای میان کارکنان، میان کارفرما و کارکنان، و میان شرکتها و سازمانها اغلب به دادگاه کشیده می شود و بسیار وقتگیر و پرهزینه است. رهیافتی سازنده تر و کم هزینه تر به نام «حل اختلاف کدخدامنشی»<sup>۱</sup> در سالهای اخیر رشد چشمگیری در کشورهای غربی داشته است (جاکوبز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، ص ۸۴).

در واقع تقلید نمایشهای تلویزیونی دادگاه گونه مردم که خارج از سیستم رسمی قضایی صورت می پذیرد بخشی از روند ایجاد «خودعدالتی» در جامعه است (بوردوین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۵۷).

برخی از حقوقدانهای کانادایی بر این باورند که حل اختلاف به صورت غیررسمی، روشی سریعتر و کاربرپسندتر از رهیافت سنتی مقابله ای (مانند تصمیم گیری یک جانبه یا تعقیب قانونی<sup>۴</sup>) به شمار می آید (مورو<sup>۵</sup> و برناردی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹، ص ۱۷).

### فنون حل اختلاف کدخدامنشی

فنون حل اختلاف غیررسمی ذیل نشان دهنده گامهای رو به جلویی است که میانجیها می توانند برای حل اختلافهای سازمانی بردارند. این فنون از آسانترین و کم هزینه ترین تا دشوارترین و پرهزینه ترین فن طبقه بندی شده اند. تعداد روزافزونی از سازمانها، خط مشیهای رسمی در استفاده از فنون حل اختلاف غیررسمی دارند که توالی معینی از ترکیبات گوناگون این فنون را دربر می گیرد:

۱. تسهیل. میانجی که معمولاً یک مدیر است به صورت غیررسمی طرفین دعوی را به گفتگوی مستقیم، سازنده و مثبت با یکدیگر و می دارد. همان گونه که از پیش اشاره شد این فن می تواند یک شکل خروج از مثلث تعارض به شمار آید.

1. alternative dispute resolution

2. D. L. Jacobs

3. M. Bordwin

4. litigation

5. B. Morrow

6. L. M. Bernardi

۲. آشتی. میانجی بی طرف به طور غیررسمی به عنوان رابط میان طرفین تعارض عمل می کند. این فن هنگامی سودمند است که طرفین تعارض از مواجهه رودررو با یکدیگر امتناع ورزند. هدف کوتاه مدت استفاده از این فن، ایجاد زمینه برای برقراری ارتباطات مستقیم و هدف بلندمدت آن یافتن زمینه های مشترک و راه حل های سازنده است.

۳. بازنگری همکاران. شورایی از همکاران مورد اعتماد با توجه به توانایی واقع نگری در آنان تشکیل می شود تا نظرات طرفین را در جلسه ای غیررسمی و محرمانه بشنوند. خط مشی سازمان معین می کند که تصمیم های این شورا الزامی باشد یا نباشد. عضویت در این شورا اغلب به صورت چرخشی است.

۴. پیگیر شکایات (آمبود زمان). کسی که برای سازمان کار می کند و مورد احترام و اعتماد بیشتر کارکنان است به طور محرمانه شکایتهای طرفین را می شنود و می کوشد راه حلی ارائه نماید. این رهیافت در اروپا بیش از امریکای شمالی مرسوم است. آمبود زمان این امکان را فراهم می آورد که از مقامات عالی سازمان بدون تکیه بر سلسله مراتب رسمی کمک دریافت شود.

۵. میانجی. فرد آموزش دیده بی طرفی است که به طور فعال طرفین دعوی را به یافتن راه حل خلاق برای حل تعارض هدایت می کند. گرچه برخی از سازمانها میانجیهای آموزش دیده در سازمان دارند ولی بیشتر سازمانها از میانجیهای بیرونی که ارتباط مستمری با سازمان ندارند استفاده می کنند. میانجی برخلاف حکم، تصمیم نمی گیرد. تلاش برای رسیدن به یک تصمیم مورد قبول به طرفین دعوی بستگی دارد.

۶. حکم. طرفین دعوی از پیش با هم توافق می کنند که تصمیم حکم بی طرف را که اغلب همراه با مدرک و شواهد است در یک محیط دادگاه گونه رسمی بپذیرند. مشارکت در این نوع حل اختلاف غیررسمی، داوطلبانه و بیانیه های آن محرمانه است. تصمیمها در حکمیت مبتنی بر مزایای قانونی است و در دادگاههای کشورهای مختلف به تصمیمات حکمهای آموزش دیده که نوعاً از مؤسسات خارج

از سازمان انتخاب می‌شوند استناد می‌شود و نظرات آنان جزو سابقه پرونده قرار می‌گیرد (ویلبرن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۱۷؛ ویمر<sup>۲</sup> و فارست<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸، ص ۶۶؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۶۵).

### شواهد پژوهشی در زمینه تعارض

#### الف) مطالعات آزمایشگاهی

مطالعات آزمایشگاهی روی دانشجویان نتایج ذیل را درباره تعارض سازمانی نشان می‌دهد:

۱. افراد دارای نیاز شدید به تعلق، به استفاده از سبک نرمش (سازش) تمایل نشان می‌دهند و از سبکهای زور یا سلطه اجتناب می‌ورزند. بدین ترتیب، می‌توان گفت صفات شخصیتی بر چگونگی مدیریت تعارض اثر دارد (جونز<sup>۴</sup> و ملچر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۲، ص ۴۶۹).

۲. بیان عدم توافق به طور متکبرانه (گستاخانه و خوارکننده) اثرات منفی بسیار شدیدتری دارد تا همان نوع مخالفت به بیان منطقی. به عبارت دیگر، چگونگی مخالفت با افراد در وضعیتهای تعارض بسیار مهم است (بارون<sup>۶</sup>، ۱۹۸۴، ص ۲۷۲).

۳. تهدید یا تنبیه به وسیله یکی از طرفین تعارض موجب بروز تهدید یا تنبیه شدیدتری از جانب طرف مقابل می‌شود. به عبارت دیگر، رفتار تهاجمی، موجب رفتار تهاجمی تر طرف مقابل می‌گردد (یانگز<sup>۷</sup>، ۱۹۸۶، ص ۵۴۱).

۴. با افزایش تعارض، رضایت گروه کاهش می‌یابد. استفاده از سبک تلفیقی در مدیریت تعارض بیشتر از هر سبک دیگری موجب رضایت خاطر گروه می‌شود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۶۵؛ وال<sup>۸</sup> و نولان<sup>۹</sup>، ۱۹۸۷، ص ۵۴۱).

1. K. O. Wilburn

2. D. Weimer

3. S. A. Forest

4. R. E. Jones

5. B. H. Melcher

6. R. A. Baron

7. G. A. Youngs

8. V. D. Wall, Jr.

9. L. L. Nolan



## ب) پژوهشهای میدانی

پژوهشهای میدانی مدیران در سازمانها نتایج ذیل را به همراه داشته است:

۱. با افزایش دشواری و وضوح هدف تعارضهای درون بخشی و میان بخشی کاهش می یابد. بدین ترتیب هدفهای چالشی و روشن، همان گونه که رفتارهای سیاسی را کاهش می دهد می تواند تعارض را نیز کاهش دهد.

۲. رضایت شغلی و انگیزش درونی ناشی از کار به سبب میزان زیاد تعارض کاهش می یابد (شنیک<sup>۱</sup> و کوچران<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵، ص ۱۶۸).

۳. زنان و مردان در هر سطح از مدیریت، تعارض را مشابه هم مدیریت می کنند؛ به عبارت دیگر، جنسیت بر سبک مدیریت تعارض اثری ندارد (چاسمیر<sup>۳</sup> و مایلز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹، ص ۱۴۹).

۴. مطالعات موردی در نظام مدارس دولتی، حاکی از آن است که تعارض در سراسر سازمان حرکت می کند. بدین ترتیب مدیران باید از این واقعیت که تعارض اغلب در یک ناحیه یا سطح سازمان آغاز می شود ولی در جای دیگر خود را نشان می دهد آگاه باشند. به عبارت دیگر، برای برقراری بهبود پایدار، شناخت منشأ تعارض ضرورت دارد (کنلون<sup>۵</sup> و سولیوان<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹).

۵. مذاکرات ژاپنیها و امریکاییها با یکدیگر در مقایسه با مذاکرات بین خود ژاپنیها و امریکاییها حاکی از آن است که در مذاکرات میان فرهنگی، نتایج مشترک مولد کمتری به دست می آید تا در مذاکرات درون فرهنگی. در حقیقت شناخت اندک نسبت به طرف مقابل، مذاکرات میان فرهنگی را از مذاکرات درون فرهنگی دشوارتر می سازد (برت<sup>۷</sup> و اکومورا<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸، ص ۴۹۸).

1. M. E. Schnake

2. D. S. Cochran

3. L. H. Chusmir

4. J. Mills

5. D. E. Conlon

6. D. P. Sullivan

7. J. M. Brett

8. T. Okumura

۶. گروههایی از مدیران ژاپنی، آلمانی و امریکایی که در معرض یک نوع تعارض قرار داشتند، استفاده از فنون متفاوت مدیریت تعارض را ترجیح می دادند. مدیران ژاپنی و آلمانی شوق مدیران امریکایی را برای استفاده از سبک تلفیقی که منافع همه را دربرگیرد نداشتند. ژاپنیها منتظر دستور از جانب مقامات عالی بودند، در حالی که مدیران آلمانی مقید به رعایت قوانین و مقررات بودند. در حل تعارض میان فرهنگی یک بهترین رهیافت وجود ندارد؛ بنابراین، پیش از آغاز فراگرد حل تعارض، باید ترجیحات فرهنگی خاص هریک را در نظر گرفت (تینسلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۳۱۶؛ ادمز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، ص ۱۰۹).

۷. در مذاکراتی که با انتظارات از پیش تعیین شده آغاز می گردند به دلیل محدود شدن تبادل اطلاعات و عدم اعمال مدیریت صحیح، نتایج مورد توافق طرفین اندک خواهد بود.

۸. تحلیل کلان شخصیت و دو مطالعه حاکی از آن است که زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به همکاری برای حل اختلاف نشان می دهند، ولی هنگامی که زنان با راهبرد چانه زنی «این به آن در» مواجه شوند بسیار رقابتی تر از مردان رفتار می کنند.

۹. ویژگیهای شخصیتی می تواند بر موفقیت مذاکره اثرگذار باشد. مذاکره کنندگانی که در ابعاد پنجگانه مهم شخصیتی برونگرایی و سازگار نمره بالایی به دست آورده اند، در مذاکرات توزیعی (مقدار ثابت برد و باختی) ضعیف عمل می کنند.

۱۰. خلق و خوی خوب یا بد می تواند اثرات مثبت یا منفی بر برنامه ها و نتایج مذاکره کنندگان بگذارد؛ بنابراین به عنوان مثال، درخواست اضافه حقوق خود را موقعی مطرح سازید که شما و رئیس، هر دو خلق و خوی مناسبی دارید (بری<sup>۳</sup> و فریدمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ص ۳۴۶؛ فورگاس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸، ص ۶۸).

1. C. Tinsley

2. S. M. Adams

3. B. Barry

4. R. A. Friedman

5. J. P. Forgas

## خلاصه

در فصل پنجم، در راستای حل اختلاف به طور غیررسمی نخست اهمیت رهیافت کدخدامنشی و رشد چشمگیر این رهیافت در کشورهای غربی، فنون حل اختلاف به صورت کدخدامنشی شامل تسهیل، آشتی، بازنگری توسط همکاران، پیگیر شکایات (آمبود زمان)، میانجی و حکم تشریح شد، و آنگاه شواهد پژوهشی در زمینه تعارض که از طریق مطالعات آزمایشگاهی و پژوهشهای میدانی به دست آمده تحلیل گردید.

## مفاهیم مهم

کدخدامنشی	پیگیر شکایات (آمبود زمان)	خلق و خوی
حل اختلاف	میانجی	چانه زنی
خودعدالتی	حکم	رفتار تهاجمی
تسهیل	ابعاد شخصیتی	سبک تلفیقی
بازنگری همکاران		



## بخش دوم: مذاکره

فصل ششم - مذاکره و انواع آن

فصل هفتم - مذاکره اثربخش

فصل هشتم - راهبردها و فنون مذاکره

فصل نهم - مسائل میان فرهنگی و جنبه های اخلاقی مذاکره

یکی از نقشهای دهگانه مدیران را نقش مذاکره کننده می دانند. مذاکره را می توان راهی برای به دست آوردن آنچه فرد می خواهد در فراگرد تصمیم گیری به دست آورد دانست (فیشر و یوری، ۱۹۸۳، ص ۶۰۳). نمونه های متداول آن، مذاکره میان مدیریت و کارکنان بر سر حقوق و دستمزد، ساعات کار و شرایط کاری و مذاکره میان متخصصان زنجیره عرضه و واسطه ها بر سر قیمت، زمان بندی تحویل و شرایط اعتبار می باشد. تیمهای خودگردانی که کارکردهای آنها با هم تداخل دارند نیز نیازمند عقد قراردادهای مورد توافق دو طرف از طریق مذاکره اند.

امروزه که در محیطهای کاری به افراد بیشتری فرصت مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کارشان داده می شود اهمیت مهارت مذاکره بیش از هر زمان دیگر روشن شده است. هرچه افراد بیشتری در تصمیم گیریها مشارکت داشته باشند احتمال عدم توافقهها نیز بیشتر خواهد شد و از آنجا که اداره مشارکتی سازمانها به طور روزافزونی افزایش می یابد، آشنایی مدیر با مفاهیم و فراگردهای اساسی مذاکره برای برخورد با این گونه امور روزانه اهمیت زیادی یافته است.

## فصل ششم - مذاکره و انواع آن

### هدف فصل

بحث و بررسی ضرورت مذاکره، تعریف و انواع آن.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. مذاکره را تعریف کنید.
۲. عناصر مهم مذاکره را به اختصار توضیح دهید.
۳. تنوع وضعیتهای مذاکره را تشریح کنید.
۴. مذاکره گروهی و میان‌گروهی را با هم مقایسه کنید.
۵. تحلیل کنید در هر مذاکره چه هدفهایی دنبال می‌شود؟
۶. شاخصهای مذاکره اثربخش را تحلیل کنید.
۷. توافق در مذاکره را تحلیل کنید.
۸. انواع اساسی مذاکره کدامند؟
۹. تحلیل کنید مذاکره توزیعی در چه شرایطی صورت می‌پذیرد؟
۱۰. راهبردهای مذاکره توزیعی را به اختصار تشریح کنید.
۱۱. فنون مورد استفاده مذاکره‌کننده تمامیت‌خواه را تشریح کنید.
۱۲. در چه شرایطی باید از قبول اجباری موضع نامطلوب اجتناب کنید؟
۱۳. فنون مذاکره «وعده و وعید» را تحلیل کنید.
۱۴. فنون مذاکره اتمام حجت را تشریح کنید.
۱۵. الگوی تعاملی مذاکره برد و باختی را تحلیل کنید.
۱۶. مذاکره تلفیقی را تشریح کنید.
۱۷. فنون دستیابی به مذاکره تلفیقی را تشریح کنید.
۱۸. در مذاکره تلفیقی، بیشتر از کدام سبکهای مدیریت تعارض استفاده می‌شود؟
۱۹. رهیافتهای مذاکره توزیعی و تلفیقی را با هم مقایسه کنید.
۲۰. ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش را تشریح کنید.
۲۱. مذاکره درون‌سازمانی به چه منظوری صورت می‌پذیرد؟

### تعریف مذاکره

مذاکره فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (نیل و بازمن، ۱۹۹۲، ص ۴۲)، یا می‌توان گفت مذاکره فراگردي است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶)؛ به عبارت دیگر مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب‌نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبی میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد. بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. آنچه هر یک از دو طرف در فراگرد تعاملی مذاکره می‌خواهد در عمل قابل مشاهده می‌باشد (کندی، ۱۹۸۸، ص ۵). در ضمن، مذاکره فراگردي کاوشی است، زیرا هیچیک از دو طرف نمی‌داند که آیا به توافق می‌رسند یا نه.

هر مذاکره نوعاً چهار عنصر مهم دارد: (۱) درجه به هم وابستگی طرفین (مذاکره، ۲) تعارض ادراک شده میان آنها، (۳) تعامل فرصت طلبانه طرفین مذاکره، و (۴) امکان توافق (لکس و سبنيوس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶، ص ۳۱۴).

### محیطهای سازمانی نیازمند مذاکره

یکی از نقشهای دهگانه مدیران را نقش مذاکره کننده می‌دانند (مینتزبرگ، ۱۹۷۵، ص ۴۹-۶۱). ولی در هر سازمانی تشخیص تنوع وضعیتهای مذاکره مدیران حائز اهمیت است. مدیران برای مشارکت در مذاکره باید برای حداقل چهار وضعیت عمده ذیل آمادگیهای لازم را داشته باشند: (۱) مذاکره دونفره، (۲) مذاکره گروهی، (۳) مذاکره میان گروهی و (۴) مذاکره نمایندگان.

مذاکره دوفره. در این نوع مذاکره مدیر به طور مستقیم با یکی از افراد مذاکره می‌کند.

مذاکره گروهی. مدیر عضوی از گروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می‌کنند. بخش دوم نمودار ۶-۱ بیانگر مذاکره گروهی است، مانند کمیته‌ای که باید روی خط‌مشی جدید برخورد با سوءاستفاده‌های جنسی در محیط کار توافق کنند.

مذاکره میان‌گروهی. مدیر عضو گروهی است که با گروه دیگر برای رسیدن به تصمیم درباره یک مسأله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است مذاکره می‌کند. بخش سوم نمودار ۶-۱ نمونه‌ای از مذاکره میان‌گروهی است. مثال دیگر، مذاکره میان گروه‌های مدیریت از دو شرکت برای تشکیل ائتلاف راهبردی است.

مذاکره نمایندگان. مدیر همراه افراد خود با افراد منتخب گروه مقابل مذاکره می‌کند و هر فرد هر دو گروه، نمایندگی ذی‌نفعان گسترده‌ای را بر عهده دارد. مثال معمول آن تیم نمایندگان مدیریت است که با تیم نمایندگان کارگران برای رسیدن به توافق، چانه‌زنی جمعی صورت می‌دهند.

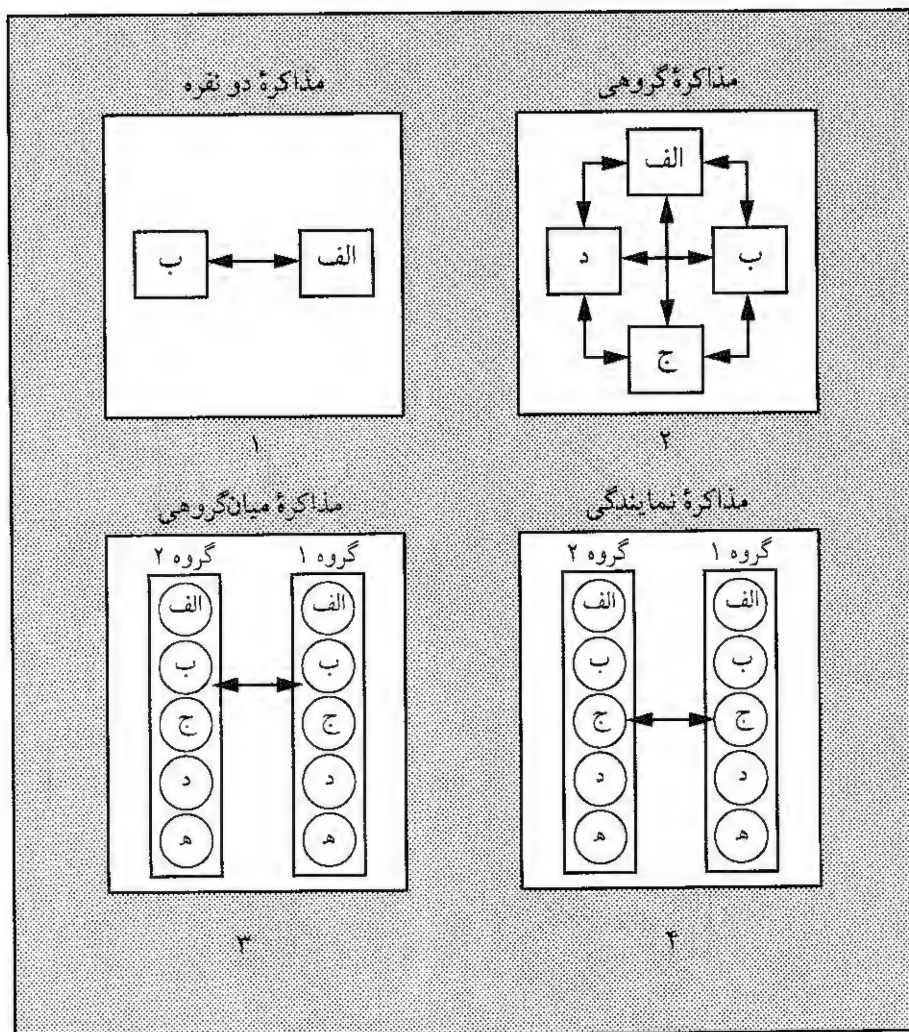
## هدفها و نتایج مذاکره

در هر مذاکره دو دسته هدف دنبال می‌شود: (۱) هدفهای ماهوی و (۲) هدفهای رابطه‌ای.

هدفهای ماهوی. این نوع هدفها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می‌گردد، مانند مبلغ ریالی توافق‌نامه حقوق و دستمزد در وضعیت چانه‌زنی جمعی.

هدفهای رابطه‌ای. این هدفها به نتایج خوب کار کردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد، مانند توان اتحادیه کارگری و نمایندگان مدیریت در کار کردن اثربخش با یکدیگر پس از رفع منازعه بر سر قرارداد حقوق و دستمزد.





نمودار ۱-۶ چهار نوع وضعیت مذاکره مدیران

متأسفانه بسیاری از مذاکرات به دلیل اینکه طرفین مذاکره مجذوب هدفهای ماهوی و علائق شخصی خود می‌شوند به پایمال شدن هدفهای رابطه‌ای منجر می‌گردد. هنگامی مذاکره اثربخش صورت می‌پذیرد که مسائل ماهوی حل شود و روابط کاری نیز حفظ گردد یا حتی بهبود یابد.

### شاخصهای مذاکره اثربخش

برای شناسایی مذاکره اثربخش از سه شاخص کیفیت، کارایی و توازن استفاده می شود که در نگاره ۶-۱ نشان داده شده است (وال جوان، ۱۹۸۵، ص ۴-۷).

نگاره ۶-۱ شاخصهای سه گانه مذاکره اثربخش

کیفیت	کارایی	توازن
در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عادلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعاً رضایتبخش باشد.	در صورتی مذاکره کاراست که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوب را ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.

چنانچه طرفین مذاکره نتوانند به موارد مورد توافق دست یابند ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکره اثربخش به منافع مشترک منجر می شود و تصمیمهای مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. یک مثال معمول در این زمینه به شرح ذیل است:

دو نفر در قرائتخانه کتابخانه ای تنها هستند، یکی از آنان می خواهد پنجره باز باشد و دیگری می خواهد بسته بماند. آنان نمی توانند با هم توافق کنند و کاملاً از دست یکدیگر عصبانی می شوند و به مذاکره سردرگم می پردازند. کتابدار که ناظر آنهاست مداخله می کند و از هر یک از آنان علت باز و بسته بودن پنجره را جویا می شود. شخصی که می خواهد پنجره باز باشد هوای تازه می خواهد و شخصی که می خواهد پنجره بسته بماند نمی خواهد باد کاغذهایش را برهم بزنند. هنگامی که کتابدار پیشنهاد می کند که می تواند پنجره اتاق مجاور را باز کند تا هوای تازه وارد شود بدون آنکه وزش باد را در پی داشته باشد هر دو خشنود می شوند؛ زیرا توافق حاصل به نفع طرفین است (شرمهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۶۰۶).

## انواع اساسی مذاکره

چهار نوع مذاکره اساسی عبارتند از: (۱) توزیعی، (۲) تلفیقی، (۳) ساخت‌دهی مبتنی برگرایش، (۴) درون‌سازمانی (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶).

### مذاکره توزیعی

این نوع مذاکره به طور معمول درباره یک مورد به تنهایی صورت می‌گیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره برد و باخت می‌نامند.

این نوع مذاکره اغلب در زمینه مسائل اقتصادی است؛ مانند چانه‌زنی درباره قیمت یک تخته فرش در بازار. مذاکره توزیعی بر ارزش مورد ادعای طرفین تأکید دارد؛ برای مثال حق بیمه‌ای که شرکتهای بیمه از بیمه‌شوندگان دریافت می‌دارند مقدار معینی است. هر مقدار از این حق بیمه را بیمارستان یا پزشک دریافت دارد، همان مقدار شرکت بیمه از دست می‌دهد. بنابراین، مذاکره‌کنندگان با دقت پیشنهادهای آغازین و نیز پیشنهادهای بعدی خود را ارائه می‌دهند، به گونه‌ای که بتوانند مقدار مورد نظر را به طور موفقیت‌آمیز به خود اختصاص دهند و در مذاکره پیروز شوند.

در مذاکره توزیعی قدرت نقش کلیدی ایفا می‌کند؛ زیرا میزان نفوذ مذاکره‌کننده را افزایش و شکل‌گیری ادراکات طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از افراد یا گروه‌ها به مذاکره‌های کاملاً توزیعی (برد و باختی) اعتقاد دارند و مدیران برای مقابله با آنان باید آمادگی داشته باشند. به جرأت می‌توان گفت آشنایی و شناخت، مهمترین ابزار برای برخورد با مذاکره «برد و باختی» است که طرف مقابل در پیش گرفته است.

### راهبردهای مذاکره توزیعی

راهبردهای متداول در مذاکره توزیعی یا برد و باختی عبارتند از: (۱) خواستن تمام

منافع، ۲) گرفتن زمان، ۳) وعده و وعید، ۴) اتمام حجت.

خواستن تمام منافع. مذاکره کننده پیشنهاد افراطی می دهد و بعد هم اگر بخواهد امتیازی بدهد با اکراه می دهد. بدین ترتیب، امیدوار است که طرف مقابل را از پای درآورد. هنگامی که با فنون ذیل روبه رو شدید بدانید که با چنین مذاکره کننده ای طرف هستید: ۱) پیشنهاد آغازین افراطی داده شود، ۲) امتیازهای جزئی با اکراه داده شود، ۳) شما برای دادن امتیازهای زیاد تحت فشار قرار گیرید. ۴) از جبران امتیاز گرفته شده امتناع شود.

گرفتن زمان. مذاکره کننده برد و باختی می تواند از زمان به عنوان اسلحه ای قدرتمند استفاده کند. هنگامی که طرف مقابل یکی از فنون ذیل را به کار می گیرد از قبول اجباری موضع نامطلوب امتناع کنید: ۱) پیشنهاد فقط برای مدت زمان محدودی اعتبار داشته باشد، ۲) طرف مقابل شما را برای پذیرش موعد مقرر و به وسیله حکم تحت فشار قرار دهد، ۳) پیشرفت مذاکره را کند یا متوقف کند، ۴) برای حل سریع اختلاف شما را تحت فشار قرار دهد.

وعده و وعید. مذاکره کنندگانی که این راهبرد را به کار می گیرند امیدوارند که با رفتارهای محبت آمیز و از روی همدردی به جای رفتارهای تهدید آمیز، شما را به طرف خود بکشانند. هنگامی که با فنون ذیل مواجه شدید نباید از موضع خود دست بردارید: ۱) طرف مقابل غیرمنطقی یا بدزبان باشد، ۲) طرف مقابل از مذاکره عقب نشینی کند، ۳) پس از رفتار غیرمنطقی، رفتار معقول و از روی همدردی نشان دهد.

اتمام حجت. این راهبرد تلاش برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود است. هنگامی که طرف مقابل، هر یک از فنون ذیل را به کار گیرد باید مواظب باشید: ۱) پیشنهاد قبول یا رد به شما بدهد؛ ۲) بیش از حد تلاش کند تا شما را وادار به قبول درخواستهایش نماید، ۳) به دادن امتیاز تمایل نداشته باشد، ۴) انتظار داشته باشد همه امتیازها را شما بدهید.

الگوی تعاملی مذاکره‌کنندگان در مذاکره توزیعی یا برد و باختی ارتباطات محافظه‌کارانه، ابراز اعتماد اندک، انواع تهدیدها، بیانها و تقاضاهای تحریف شده را دربر دارد. به بیان دیگر، طرفین مذاکره در تعارض احساسی شدید گرفتار می‌شوند. در مذاکره توزیعی، بیشتر از سبکهای مدیریت تعارض زور و مصالحه استفاده می‌شود (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۵؛ شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۷؛ هل ریگل، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶ و ۴۴۹؛ اکونومی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ص ۱۲۵).

### مذاکره تلفیقی

روش حل مسأله مشارکتی برای دستیابی به راه‌حلهایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌کنند و با بیان آشکار ترجیحات خود، توأمان به گزینه مورد پذیرش طرفین نائل می‌آیند. گزینه انتخاب شده بندرت به طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود.

مذاکره‌کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مسأله دارند، از خود انعطاف و اعتماد نشان می‌دهند و در جستجوی فکرهای جدید هستند (نمودار ۲-۶). پژوهشگران به تازگی مذاکره‌کنندگان را به انتخاب روش تلفیقی که حاکی از راهبرد برد - برد است تشویق می‌نمایند؛ زیرا در بیشتر تعارضها، بیش از یک موضوع در میان است و هر یک از طرفین ارزشهای متفاوتی برای موضوعهای مورد اختلاف قائلند و دیگر نتایج در دسترس «مقدار معین و ثابت» برای تقسیم میان طرفهای مذاکره نمی‌باشد. طرفین می‌توانند به توافقی برسند که به سود آنان است.

اقدامهای انفرادی	اقدامهای مشترک
گام ۱: روشن ساختن منافع	۱. قرار دادن نیازها به ترتیب مورد بحث
شناسایی نیازهای مشهود و نامشهود	۲. یافتن زمینه‌های مشترک برای مذاکره
گام ۲: شناسایی گزینه‌ها	ایجاد بازار ارزشی از طریق بحث درباره هر یک از عناصر دارای ارزش اقتصادی
شناسایی عناصر دارای ارزش اقتصادی (نظیر دارایی، پول، رفتار، حقوق) و مخاطره‌ها	
گام ۳: طراحی بسته‌های بدیل قابل مبادله	
۱. ترکیب و تطبیق عناصر دارای ارزش اقتصادی در ترکیبات قابل عمل به صورتهای گوناگون	
۲. اندیشه روی مبادله‌های چندگانه	
گام ۴: انتخاب یک مبادله	
تحلیل بسته‌های بدیل مبادله پیشنهادی طرف مقابل	۱. بحث و انتخاب بسته عملی مبادله
	۲. اندیشه روی توافق خلاق
گام ۵: تکمیل مبادله	
	۱. مورد بحث قرار دادن مسائل حل نشده
	۲. مکتوب کردن توافق
	۳. برقراری ارتباط برای مذاکرات آتی

نمودار ۶-۲ ره یافت تلفیقی: مذاکره ایجادکننده ارزش افزوده

### فنون دستیابی به توافقه‌های تلفیقی

نگاره ۶-۲ برخی از فنون دستیابی به توافقه‌های ترکیبی را به طور خلاصه نشان می‌دهد. ناگفته نماند که برای رسیدن به چنین توافقی باید فرهنگ مشترکی به وجود آید و اعتماد متقابل ایجاد و حفظ شود. این نوع مذاکره به تازگی در مذاکرات

بین‌المللی، مذاکرات میان مدیریت و کارکنان و چانه‌زنی شغلی خاص متداول شده است. در مذاکره تلفیقی، بیشتر از سبکهای مدیریت تعارض مصالحه و همکاری استفاده می‌شود (دوین<sup>۱</sup> و ترینر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ص ۱۴؛ بازرمن<sup>۳</sup> و نیل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲، ص ۱۶؛ البرخت<sup>۵</sup> و البرخت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳، ص ۲۷).

نگاره ۲-۶ فنون دستیابی به توافقات تلفیقی

نوع توافق	شرح
توسعه منابع	منابع موجود به گونه‌ای توسعه می‌یابد که طرفین بتوانند به هدفهای عمده خود دست یابند.
جبران عام	یک طرف مذاکره آنچه را می‌خواهد به دست می‌آورد و منافع طرف مقابل از طریق دیگری که ارتباطی با این مذاکره ندارد جبران می‌شود.
بده - بستان	هریک از طرفین امتیازهایی درباره موضوعهایی که اولویت کمتری دارند می‌دهد و در ازای آن امتیازاتی در موضوعهای باارزشتر دریافت می‌کند.
کاهش هزینه	یک طرف آنچه را که می‌خواهد به دست می‌آورد و در ازای آن هزینه‌های طرف مقابل کاهش می‌یابد یا تلاش می‌شود برای او هزینه‌ای دربر نداشته باشد.
پل زدن	هیچیک از طرفین به درخواستهای آغازین خود نمی‌رسند ولی گزینه‌ای که بیشترین خواسته‌های طرفین را برآورده می‌سازد انتخاب می‌گردد.

### مقایسه رهیافتهای مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی

در مقایسه رهیافتهای توزیعی و تلفیقی مذاکره می‌توان گفت مذاکره توزیعی تفکر سنتی «برد و باخت» را دربر دارد؛ ولی مذاکره تلفیقی، راهبرد متریقی «برد - برد» را طلب می‌کند. این دیدگاه معمول و ناپسند بیشتر افراد در مذاکره که «آنچه برای طرف

1. K. S. Devine

2. P. J. Trayner

3. M. H. Bazerman

4. M. A. Neale

5. K. Alberecht

6. S. Alberecht

مقابل خوب است برای ما باید نامناسب باشد» را افسون «سهم ثابت» می‌نامند (برت<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۴۳۵؛ رک<sup>۲</sup> و لانگ<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷، ص ۳۸). نگاره ۳-۶ مقایسهٔ رهیافتهای مذاکره را نشان می‌دهد (لوویکی<sup>۴</sup> و لیترر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵، ص ۲۸۰).

نگاره ۳-۶ مقایسه مذاکرهٔ توزیعی و تلفیقی

ویژگی / نوع	توزیعی	تلفیقی
منابع در دسترس	مقدار ثابت	متغیر
انگیزه اصلی	برد - باخت	برد - برد
منافع اصلی	مخالفت با یکدیگر	همگرایی یا همسویی با یکدیگر
تمرکز روابط	کوتاه مدت	بلندمدت

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که فراگرد مذاکره، تنش بنیادین میان مدعیان و ایجادکنندگان ارزش را نشان می‌دهد. مدعیان ارزش، مذاکره را صرفاً فراگردی چالشگر در نظر می‌گیرند که در آن هر یک از طرفین می‌کوشد از منابع محدود مالی یا سایر منابع سهم بیشتری به دست آورد و مقدار کمتری به دیگری برسد. هر یک از طرفین مدعی ارزش با استفاده از مجادله، حسن استفاده از شرایط و دادن امتیازهای محدود به چانه‌زنی فشرده دست می‌زند.

ایجادکنندگان ارزش برخلاف مدعیان، در فراگردی مشارکت می‌کنند که به سود طرفین باشد. آنان می‌کوشند منافع بیشتری عاید هر یک از طرفین مذاکره شود. به عبارت دیگر ایجادکنندگان ارزش بر منافع مشترک تأکید دارند و رابطهٔ همکاری را بر اعتماد بنا می‌نهند و در فضایی دوستانه به مذاکره می‌پردازند (لکس و سبینوس، ۱۹۸۶، ص ۳۷۵؛ هل ریگل، ۱۹۹۵، ص ۴۴۷).

ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش<sup>۶</sup>. در تمام فراگرد مذاکره، هر یک از طرفین،

1. J. F. Brett

2. R. R. Reck

3. B. G. Long

4. R. J. Lewicki

5. J. A. Litterer

6. attitudinal structuring



الگوی ویژه‌ای از رابطه میان فردی به نمایش می‌گذارد (نظیر رفتار خصمانه یا دوستانه و رفتار رقابتی یا مبتنی بر همکاری) که تعامل آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش فراگردی است که طرفین مذاکره در جستجوی برقراری گرایشها و روابط مطلوب می‌باشند (مگنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ص ۶۱). مذاکره درون‌سازمانی، گروهها اغلب از طریق نمایندگان خود مذاکره می‌کنند. در این صورت، هر نماینده ناگزیر است نخست توافق اعضای گروه خود را به دست آورد و بعد آن، دو نماینده بتوانند با یکدیگر به توافق برسند. در مذاکره درون‌سازمانی، هر نماینده یا مجموعه نمایندگان تلاش می‌کنند تا در گروه خود به اجماع نظر برسند. به عبارت دیگر، نماینده باید پیش از آنکه با گروه دیگر وارد مذاکره بشود نخست تعارض درون‌گروهی خود را حل کند (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۸).

### خلاصه

در فصل ششم نخست تعریف مذاکره، محیطهای سازمانی نیازمند مذاکره (مذاکره دو نفره، گروهی، میان‌گروهی و مذاکره نمایندگان)، هدفها و نتایج مذاکره (شامل هدفهای ماهوی و رابطه‌ای) تشریح شد. آنگاه شاخصهای مذاکره اثر بخش (کیفیت، کارایی و توازن)، انواع اساسی مذاکره (شامل مذاکره توزیعی، تلفیقی، ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش و مذاکره درون‌سازمانی) تحلیل شد. همچنین راهبردهای مذاکره توزیعی (شامل خواستن تمام منافع، گرفتن زمان، وعده و وعید و اتمام حجت و چگونگی مقابله با فنون به کار گرفته شده در هر راهبرد و الگوی تعاملی مذاکره‌کنندگان در مذاکره برد و باختی) تبیین گردید. سرانجام رهیافت تلفیقی در مذاکره، فنون دستیابی به توافقیهای تلفیقی و مقایسه رهیافتهای مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی به تفصیل توضیح داده شد.

مفاهیم مهم		
مذاکره	توازن	وعده و وعید
هدف ماهوی	توزیعی	اتمام حجت
هدف رابطه‌ای	تلفیقی	بده - بستان
چانه‌زنی جمعی	ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش	افسون «سهم ثابت»
کیفیت	مذاکره درون‌سازمانی	نیاز نامشهود
کارآیی	خواستن تمام منافع	

## فصل هفتم - مذاکره اثربخش

### هدف فصل

تحلیل گام‌هایی که برای مذاکره اثربخش باید برداشته شود، طیف چانه‌زنی و قالب‌های شناختی در چانه‌زنی.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. گام‌های مذاکره اثربخش را تشریح کنید.
۲. آمادگی برای مذاکره به چه صورت فراهم می‌شود؟
۳. شالوده‌های کسب توافقات واقعی کدامند؟
۴. شالوده‌های نگرشی را تحلیل کنید.
۵. مفهوم «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» را تشریح کنید.
۶. طیف چانه‌زنی را تشریح کنید.
۷. راهبرد «حداقل - حداکثر» در تعیین طیف چانه‌زنی را تحلیل کنید.
۸. قالب‌های شناختی در چانه‌زنی را تحلیل کنید.
۹. مذاکره‌کنندگانی که تمرکز ذهنی آنان بر «رابطه/کار» است بر چه چیزهایی تأکید می‌کنند؟
۱۰. مذاکره‌کنندگان دارای نقشه ذهنی احساسی/عقلایی بر چه عواملی تأکید می‌کنند؟
۱۱. تأکید مذاکره‌کنندگان دارای نقشه ذهنی همکاری/پیروزی بر چه عواملی است؟
۱۲. نقش تعصبات شناختی بر مذاکره را تحلیل کنید.
۱۳. نقش صفات مشخصه مذاکره‌کنندگان بر مذاکره را تحلیل کنید.
۱۴. مذاکره‌کننده ماهر و نیمه‌ماهر را با هم مقایسه کنید.
۱۵. انواع منافع دوجانبه را تشریح کنید.
۱۶. شالوده‌های رفتاری توافق تلفیقی کدامند؟
۱۷. راه‌های گوناگون ایجاد منافع مشترک را تشریح کنید.
۱۸. توافقات آشکار و نهان در مذاکره در چه ابعادی صورت می‌پذیرند؟
۱۹. جدول نتایج را تشریح کنید.

## گامهای مذاکره اثربخش

برای مذاکره اثربخش چهار گام باید برداشته شود: (۱) آمادگی، (۲) ارزیابی گزینه‌ها، (۳) شناسایی منافع هر یک از طرفین و (۴) ایجاد منافع مشترک.

### ۱. آمادگی

آمادگی برای مذاکره باید بسیار زودتر از آغاز رسمی مذاکره فراهم شود. هر یک از طرفین باید اطلاعاتی درباره سابقه مذاکره، رفتار، تعاملها و توافقات پیشین (بویژه در مذاکره میان مدیریت و کارکنان)، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل به دست آورد و خواسته اعضای گروه را درباره کم و کیف توافق جدید بدانند. طرفین می‌توانند اطلاعاتی از رقبای خود به دست آورند تا در تعیین انتظارات واقعی به آنان کمک کند.

ناگفته نماند در مذاکره، مسائل خاصی وجود دارد که ارتباط ویژه با مدیران دارد؛ از جمله اینکه شالوده‌هایی برای کسب توافقات تلفیقی باید پی‌ریزی شود و مسائل ارتباطاتی رعایت گردد.

شالوده‌های کسب توافقات واقعی. مفهوم زیربنایی مذاکره «اصولگرا» این است که مذاکره بر پایه مزایای «موقعیت» استوار باشد. شالوده‌های کسب توافقات واقعی سه زمینه اصلی را پوشش می‌دهد: (۱) نگرشها، (۲) اطلاعات، (۳) رفتارها.

سه شالوده نگرشی برای توافقات تلفیقی وجود دارد:

- (۱) هر یک از طرفین مذاکره باید با اعتماد به طرف دیگر به مذاکره بپردازد.
- (۲) هر طرف مذاکره باید به تبادل اطلاعات با طرف دیگر تمایل داشته باشد.
- (۳) هر طرف مذاکره باید به دادن پاسخ به پرسشهای مشخص طرف مقابل تمایل داشته باشد (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۸).

زمینه اطلاعاتی در مرحله ارزیابی گزینه‌ها و زمینه رفتاری در مرحله شناسایی منافع طرفین تشریح خواهد شد.

## ۲. ارزیابی گزینه‌ها

چنین مستفاد می‌گردد که شالوده‌های اطلاعاتی توافقه‌ای تلفیقی قابل ملاحظه‌اند؛ از جمله آشنایی با مفهوم «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته»<sup>۱</sup>. مذاکره‌کنندگان در صورتی که توافق حاصل به نتیجه نرسد باید بهترین گزینه خود را شناسایی کنند. این امر می‌طلبد که طرفین منافع شخصی خود را در آن وضعیت شناسایی کرده، از آنها آگاه شوند. آنان باید تشخیص دهند که در آن حالت چه چیزی واقعاً برایشان مهم است. هر طرف باید اهمیت نسبی منافع طرف دیگر را نیز بشناسد. هرچند شناخت نسبت به اینکه طرف دیگر به چه چیزهایی بها می‌دهد دشوار است ولی برای تعیین «بهترین جایگزین برای توافق حاصل» ضرورت دارد. بدون شک، رسیدن به این حد از شناخت آسان نیست و مسائلی در محیط پیچیده اجتماعی «رویداد ضمنی مذاکره» ممکن است رخ دهد که طرفین مذاکره را گمراه سازد. برای مثال، یک اظهارنظر ناخوشایند که در وضعیت پراز تنیدگی ابراز می‌شود می‌تواند برای مدتی موجب قطع ارتباطات مستقیم میان دو طرف مذاکره شود. حتی اگر ارتباطات میان آنان دوباره برقرار شود خاطره آن اظهارنظر می‌تواند بر پیشنهادهای آتی طرف مقابل سایه افکند.

مطالعات حاکی است کسانی که «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» را انتخاب کرده‌اند نسبت به آنانی که انتخاب نکرده‌اند نتایج فردی بیشتری به دست آورده‌اند (برت و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۱۲۲). برای برخی از کارکنان، اعتصاب ممکن است بهترین گزینه باشد. برای سایرین یافتن شغلی خارج از شرکت یا سازمان خود می‌تواند بهترین گزینه باشد. شناسایی مجموعه‌ای از گزینه‌ها که شامل یک بهترین گزینه نیز باشد به افراد کمک می‌کند تا نسبت به ادامه مذاکره تصمیم بگیرند یا در جستجوی راه دیگری باشند.

---

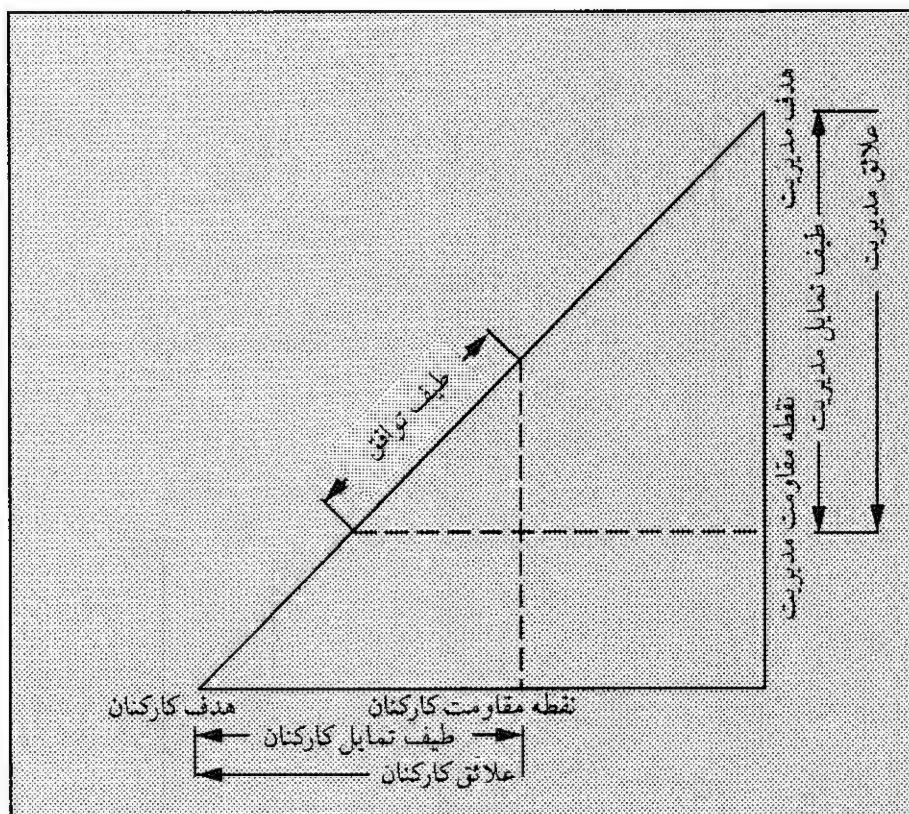
1. BATNA = best alternative to a negotiated agreement

## شناسایی طیف چانه‌زنی

مذاکره‌کنندگان همچنین می‌کوشند طیف چانه‌زنی یعنی فاصله‌ای را که طرفین مذاکره می‌توانند در آن فاصله به توافق برسند شناسایی کنند. متداولترین مثالی که در چانه‌زنی توزیعی می‌توان ذکر کرد مذاکره میان مدیریت و نیروی کار بر سر حقوق و دستمزد است. نوعاً نمایندگان کارکنان با این تصمیم بر سر میز مذاکره می‌روند که هر چه بیشتر برای کارکنان امتیاز بگیرند و از آنجا که هرچه نمایندگان کارکنان بیشتر چانه بزنند هزینه مدیریت بیشتر می‌گردد، هر یک از طرفین به طور فعال و تهاجمی وارد مذاکره می‌شود و طرف مقابل را دشمنی به شمار می‌آورد که باید شکست بخورد.

اساس چانه‌زنی توزیعی در نمودار ۱-۷ ترسیم شده است. هر یک از طرفین هدفی برای خود در نظر می‌گیرد که آرزو دارد آن را تحقق بخشد. در ضمن هر یک از طرفین نقطه مقاومتی نیز دارد که بیانگر حداقل نتیجه مورد انتظار است، نقطه‌ای که کمتر از آن مذاکره برهم خواهد خورد. فاصله میان این دو نقطه طیف تمایل هر یک از طرفین را نشان می‌دهد. اگر طیفهای تمایل طرفین با هم تداخل داشته باشند طیف توافق به وجود می‌آید که در آن هر یک از طرفین مذاکره تا حدودی به خواسته خود می‌رسند (توماس، ۱۹۷۶، ص ۹۰۰).

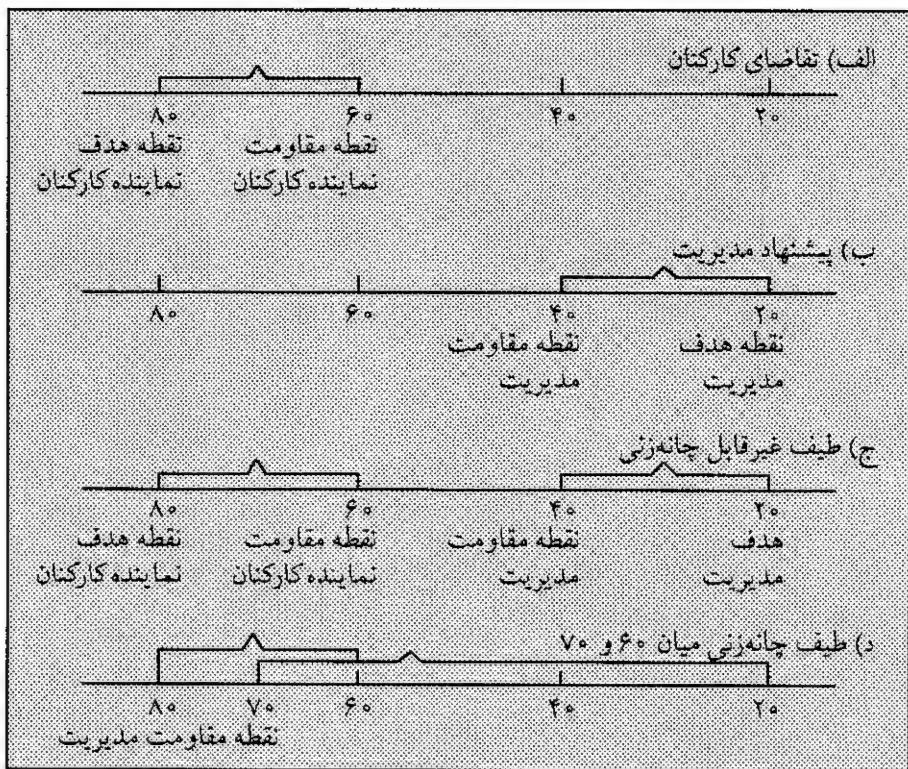
هنگامی که طرفین به مذاکره توزیعی می‌پردازند هر یک از آنها می‌کوشد طرف مقابل را به نقطه هدف خود برساند یا تا حد ممکن به آن نقطه نزدیک کند. یکی از فنون متداول در این مرحله، متقاعدسازی طرف مقابل به این امر است که رسیدن به نقطه هدف او غیر ممکن است و معقول آن است که در نقطه‌ای نزدیک به هدف شما توافق صورت پذیرد و نشان دهید که هدف او غیر واقعی ولی هدف شما واقعی است و کاری کنید که نسبت به شما احساس سخاوتمندی پیدا کند و بدین ترتیب نتیجه‌ای نزدیک به هدف شما را بپذیرد (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۵۲). برای مثال افزایش دستمزد در یک سازمان را



نمودار ۷-۱ تعریف طیف توافق در چانه‌زنی توزیعی

در نظر بگیرید. فرض کنید نماینده کارکنان هشتاد تومانی افزایش دستمزد طلب کند ولی به افزایش ساعتی شصت تومانی نیز راضی شود. از سوی دیگر، مدیریت بخواهد دستمزد را ساعتی بیست تومانی افزایش دهد ولی به افزایش ساعتی ۴۰ تومانی نیز تمایل داشته باشد. در این صورت، طیف چانه‌زنی شامل افزایش دستمزد ساعتی به گونه‌ای است که هر دو طرف را راضی کند و آن شامل نقاط مقاومت هر یک از طرفین است. قسمت ج نمودار ۷-۲ نشان می‌دهد که در نقاط مقاومت مدیریت و کارکنان در ۴۰ و ۶۰ جایی برای چانه‌زنی وجود ندارد، ولی اگر نماینده کارکنان بتواند مدیریت

شرکت را متقاعد سازد که ارزش کار کارکنان بیش از میزانی است که مدیریت پیش از این تصور می‌کرد و نقطه مقاومت مدیریت را به افزایش دستمزد ساعتی ۷۰ تومان تغییر دهد در این صورت طیف چانه‌زنی میان ۶۰ و ۷۰ تومان در ساعت خواهد بود (بخش د نمودار ۷-۲).



نمودار ۷-۲ طیف چانه‌زنی

راهبرد «حداقل - حداکثر». در تعیین طیف چانه‌زنی، هر یک از طرفین پرسشهای ذیل را مطرح می‌کند که راهبرد «حداقل - حداکثر» نامیده می‌شود:

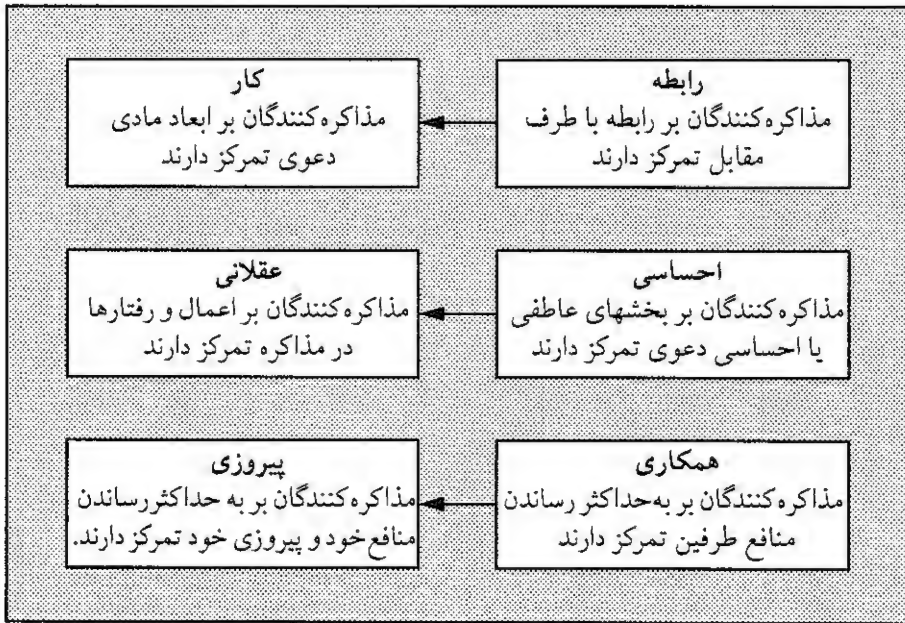
۱. حداقلی که برای حل تعارض می‌توانم بپذیرم چیست؟
۲. حداکثر مقداری که می‌توانم تقاضا کنم بدون اینکه افراطی باشد چیست؟
۳. حداکثر مقداری که می‌توانم از دست بدهم چیست؟



۴. حداقل مقداری که می‌توانم پیشنهاد دهم بدون اینکه افراطی به نظر آید چیست؟
  ۵. حداقل مقداری که طرف مقابل می‌تواند بپذیرد تا تعارض حل شود چیست؟
  ۶. حداکثر مقداری که طرف مقابل می‌تواند تقاضا کند بدون اینکه افراطی باشد چیست؟
  ۷. حداکثر مقداری که طرف مقابل می‌تواند از دست بدهد چیست؟
  ۸. حداقلی که طرف مقابل می‌تواند پیشنهاد دهد بدون آنکه افراطی به نظر آید چیست؟
- مذاکره‌کنندگان گزینه‌های قابل قبول خود را معین می‌کنند. هرچه گزینه‌های آنان بیشتر باشد نوعاً توان نفوذ بیشتری در مذاکره خواهند داشت (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۶).

### قابلهای شناختی در چانه‌زنی

بافت ذهنی مذاکره‌کنندگان به شدت بر ماهیت، ارزیابی گزینه‌ها و نتایج مذاکره اثر می‌گذارد. نقشه‌های ذهنی و یا تمرکز ذهنی انسانها در ادراک وضعیتهای تعارض می‌تواند در سه بعد تغییر کند. یک بعد، «رابطه و کار» است که تمرکز ذهنی مذاکره‌کنندگان بر حفظ رابطه با طرف مقابل یا بر کار یعنی ابعاد مادی دعوی (پول، دارایی و مانند آن) را مورد تأکید قرار می‌دهد. بعد دوم «عاطفی و عقلانی» است که به میزان توجه مذاکره‌کنندگان به بخشهای عاطفی / احساسی دعوی (حسادت، تنفر، عجز، خشم) یا به اعمال و رفتارهایی که کاملاً عقلانی است تأکید دارد. سرانجام، بعد سوم «همکاری و پیروزی» است که بر میزان اهتمام مذاکره‌کننده برای به حداکثر رساندن منافع طرفین، یا بُرد خود و باختِ طرف دیگر و به حداکثر رساندن منافع خود حتی به قیمت ضرر طرف مقابل تأکید دارد. این سه بعد که تا حد زیادی مستقل هستند در نمودار ۳-۷ خلاصه شده‌اند.



نمودار ۷-۳ قالبهای شناختی در چانه زنی

شواهد پژوهشی فراوان حاکی از آن است که نقشه های ذهنی یا نوع تمرکز ذهنی مذاکره کنندگان تأثیر زیادی بر مذاکره دارد، به ویژه اگر طرفین دعوی تمرکز ذهنی بر کار یا همکاری داشته باشند نتایج فردی و توأمان بیشتری در مذاکره نسبت به کسانی که تمرکز ذهنی آنان بر «پیروزی» است به دست می آورند. به همین ترتیب، کسانی که بر «عقلانیت و روابط» تمرکز ذهنی دارند اغلب نسبت به کسانی که «بر کار یا عواطف» تمرکز کرده اند رضایت خاطر بیشتری کسب می کنند (پینکلی، ۱۹۹۵، ص ۱۱۷؛ گرین برگ و بارون، ۱۹۹۷، ص ۳۸۶-۳۸۷؛ پینکلی<sup>۱</sup> و نورت کرافت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴، ص ۱۹۳).

### تعصباتی شناختی

تعصباتی شناختی که بر تصمیم گیری آدمی اثر دارد بر مذاکره او نیز تأثیر می گذارد.

1. R. Pinkley

2. G. B. Northcraft

چگونگی انعکاس وضعیت در ذهن مذاکره کننده (اینکه وضعیت را موفقیت آمیز یا توأم با شکست ترسیم کند)، ماهیت ارزشی پیشنهادهای آغازین، تناوب وضعیت و تحلیل مذاکره کننده از تواناییهای خود در قضاوت نیز بر ارزیابی گزینه‌ها و سرانجام پیشرفت مذاکره اثر دارد. یافته‌های پژوهشی اخیر حکایت از آن دارد که مذاکره کنندگانی که وضعیت را احتمالاً توأم با شکست تصور می‌کنند عموماً نسبت به کسانی که وضعیت را موفقیت آمیز می‌دانند نتایج بهتری به دست می‌آورند؛ ولی کسی که نتایج مذاکره را موفقیت آمیز ارزیابی می‌کند بیشتر به رهیافت مذاکره تلفیقی روی می‌آورد (نیل و بازمن، ۱۹۹۱، ص ۳۱۷؛ باتم<sup>۱</sup> و استوت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ ص ۴۵۹). پیشنهادهای آغازین افراطی فشار زیادی برای دادن امتیاز بر طرف مقابل وارد می‌کند و به نظر می‌رسد نتایج به نفع مذاکره کننده‌ای باشد که چنین موضعی گرفته است. از سوی دیگر، افراطی بودن بیش از حد پیشنهادهای آغازین، طرف مقابل را عصبانی کرده، تصمیم به مذاکره با دیگری می‌گیرد. (چرتکف<sup>۳</sup> و کنلی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷، ص ۱۸۱).

### نقش صفات مشخصه در مذاکره

در پاسخ به این پرسش که آیا می‌توانید در صورت دانستن چیزی از شخصیت رقیب، فنون وی را در مذاکره پیش‌بینی کنید اغلب افراد وسوسه می‌شوند پاسخ «آری» بدهند. برای مثال پیش فرض شما می‌تواند این باشد: «فردی که زیاد قبول مخاطره می‌کند، مذاکره کننده‌ای تهاجمی است و امتیاز کمتری می‌دهد». با کمال تعجب شواهد پژوهشی از چنین برداشت شهودی حمایت نمی‌کند (والز و بلوم<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱، ص ۲۷۶-۲۷۸).

ارزیابیهای کلی رابطه میان شخصیت مذاکره کننده و رفتار وی نشان می‌دهد که صفات مشخصه مذاکره کننده هیچگونه اثر مستقیمی بر فراگرد چانه‌زنی و نتایج

1. W. P. Bottom

2. A. Studt

3. J. M. Chertkoff

4. M. Conley

5. M. W. Blum

مذاکره ندارد. این نتیجه گیری حائز اهمیت است؛ زیرا بیان می دارد که مذاکره کننده باید بر مباحث تمرکز کند نه بر عوامل وضعیتی در هر رویداد ضمنی چانه زنی و نه بر ویژگیهای شخصیتی طرف مقابل (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۱).

تجربه. هر قدر مذاکره کنندگان تجربه بیشتری کسب کنند بهتر می توانند مذاکره صورت دهند. مذاکره کنندگان باتجربه، فراگرد مذاکره خاص را بهتر می شناسند و سریعتر می توانند به توافق تلفیقی دست یابند. نگاره ۷-۱ اهمیت تجربه را در کاربرد تعداد گزینه های مناسب و نامناسب توسط مذاکره کنندگان ماهر و نیمه ماهر نشان می دهد. مذاکره کننده ماهر گوش شنوا داشته، بیشتر پرسش کرده، بحثهای خود را مستقیم تر پیش برده، کمتر حالت دفاعی دارد و یاد گرفته که از به کارگیری واژه ها و عبارتهای تحریک آمیز اجتناب ورزد (راکام<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶، ص ۱۱۱؛ رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۱).

نگاره ۷-۱ تفاوت های مذاکره کننده ماهر و نیمه ماهر

رفتار مذاکره کننده	ماهر	نیمه ماهر
۱. استفاده از عبارتهای تحریک آمیز (نظیر «پیشنهاد سخاوتمندانه»، «قیمت عادلانه» «ترتیب معقول») در هر ساعت از مذاکره چهره به چهره که بیانگر خواسته یک طرف بوده و برای طرف مقابل ناگوار است.	۲/۳	۱۰/۸
۲. تناوب پیشنهادهای جایگزین در ساعت	۱/۷	۳/۱
۳. درصد زمانی که هر مذاکره کننده صرف پاسخهای دفاعی کرده یا به طرف مقابل حمله می کند.	۱/۹٪	۶/۳٪
۴. بررسی میزان شناخت خود از موضع طرف مقابل از طریق شنود مؤثر.	۹/۷٪	۴/۱٪
۵. پرسش به عنوان درصدی از کل رفتار هر مذاکره کننده.	۲۱/۳٪	۹/۶٪
۶. متوسط تعداد استدلالهای ارائه شده برای حمایت از هر پیشنهاد (عموماً تعداد زیاد استدلالهای ضعیف، استدلالهای مستحکم را تضعیف می کند).	۱/۸	۳

### ۳. شناسایی منافع هریک از طرفین

هر یک از مذاکره‌کنندگان می‌کوشد به منافع خود برسد که این منافع می‌تواند ماهوی، رابطه‌ای، شخصی یا سازمانی باشد؛ برای مثال منافع مدیریت می‌تواند شهرت وی، روابط وی با طرفهای مقابل در مذاکره، هدفهای سازمانی یا منافع کارکنان باشد. منافع کارکنان می‌تواند شامل بهبود استاندارد زندگی، رابطه مثبت و خوب کاری با مدیریت یا بهبود وجهه و اعتبار در مقایسه با کارکنان سایر سازمانها باشد.

هر یک از طرفین مذاکره با تأکید بر منافع خود، اغلب منافع طرف مقابل را نادیده می‌گیرد یا منافع او را ساده می‌انگارد؛ به ویژه هنگامی که رخدادهای نامطمئن آتی نقشی در منافع هریک از آنان ایفا کند (کارل و بازرمن، ۱۹۸۸، ص ۳۵۲). فرد یا گروه باید منافع طرف مقابل خود را در مذاکره ارزیابی کند و آنگاه تصمیم بگیرد که چگونه در پیشنهادهای خود به منافع او پاسخ دهد.

هر چند مذاکره‌کنندگان می‌کوشند بر اساس موضع خاص یا مسأله خاص به توافقیایی برسند، ولی منافع زیربنایی آنان عموماً گسترده است و گزینه‌های متعددی می‌توانند آنان را راضی کنند. برای مثال، چه دستمزد کارکنان افزایش یابد یا ساعت کاری آنان شناور گردد کیفیت زندگی آنان بهبود خواهد یافت. مدیران اثربخش در مذاکره، با شناسایی و کشف طیفی از مواضع ممکن بر روی مسائل خاص، منافع خود را برآورده می‌سازند.

در مذاکره همه رفتارها مهم تلقی می‌شوند، هم به دلیل تأثیر آنی آنها و هم به جهت آثار بلندمدتی که برجای می‌گذارند. بنابراین، شالوده‌های رفتاری توافق تلفیقی باید به دقت در نظر گرفته شوند و جزو سابقه مهارت‌ها و توانمندیهای مذاکره‌کننده درآیند. توصیه می‌شود به عنوان مدیر در ارزیابی اینکه چه منفعی می‌تواند در میان باشد به نکات زیر توجه کنید:

۱. منافع مشهود و نامشهود مانند شهرت، عدالت، و سابقه را در نظر بگیرید.
۲. منافع را از مسائل و تعصبات جدا کنید. یک مفهوم مهم در دستیابی به

راه حل قابل قبول، جداسازی مسائل ماهوی مذاکره از مسائل مربوط به رابطه میان فردی مذاکره کنندگان است؛ برای مثال، برآورده ساختن نیاز به احترام، با پافشاری بر افزایش حقوق به میزان ده درصد متفاوت است. مذاکره کنندگان باید یکدیگر را همکاری که دوشادوش هم کار می کنند به شمار آورند و به جای حمله به یکدیگر به مسائل یا موضوعهای ماهوی بپردازند.

۳. توجه داشته باشید که منافع می توانند ارزش درونی یا ابزاری داشته باشند. افزایش استقلال فردی می تواند به خودی خود با ارزش باشد یا به کسب دیگر هدفهای شخصی کمک کند. بنابراین، به جای منصبها بر منافع تأکید کنید. شخصیت افراد با موضع آنان در مذاکره شناسایی می شود. گذشته از این، تمرکز صرف بر مواضع بیان شده اغلب موجب ابهام نیاز واقعی مذاکره کنندگان می گردد. راهبرد اثربخش این است که به جای تمرکز بر مواضع بیان شده بر نیازها و منافع انسانی زیربنایی که آنان را وادار به اتخاذ چنین موضعی کرده تمرکز شود.

۴. توان قضاوت درباره توافقاتی ممکن را بر مبنای مجموعه شاخصها یا استانداردهای عینی کسب کنید. طرفین باید شرایط مذاکره را برحسب برخی استانداردهای عادلانه نظیر ارزش بازار، نظر کارشناسی مشتری یا قانون مورد بحث قرار دهند. این هدایتی که صورت می پذیرد تمرکز طرفین را از آنچه که تمایل به انجامش دارند دور می کند. با استفاده از شاخصهای عینی هیچیک از طرفین تسلیم دیگری نمی شود و هر دو طرف می توانند به یک راه حل عادلانه تمکین کنند.

۵. بدانید که منافع به ادراکات هر کس بستگی دارد و ادراکات نیز مقوله ذهنی است؛ بنابراین از قضاوتهای عجولانه پرهیزید و مرحله راه حل یابی را از ارزیابی گزینه ها جدا سازید.

۶. توجه داشته باشید که منافع و مسائل می توانند به طور عمدی یا اتفاقی تغییر یابند (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۸؛ شرمهرون، ۱۹۹۴، ص ۶۰۹).

## ۴. ایجاد منافع مشترک

مذاکره‌کنندگان با استفاده از «بده - بستان»‌هایی که صورت می‌دهند منافع خود و دیگران را برآورده می‌سازند. در مذاکرات کارگری، نماینده کارگران می‌تواند به جای افزایش حقوق، تضمین‌هایی برای امنیت شغلی کارگران بگیرد یا عکس آن عمل کند. هر یک از این مواضع (افزایش حقوق یا امنیت شغلی بیشتر) استاندارد معینی از زندگی کارگران را حفظ می‌کند.

افراد برای ارزیابی «بده - بستان»‌ها می‌توانند نخست بهترین و بدترین نتایج ممکن را شناسایی کنند، آنگاه تأثیر هر «بده - بستان» را روی نتایج مشخص نمایند و سرانجام ببینند که چگونه با تغییر در نتایج، بهتر می‌توان منافع دوجانبه را برآورده ساخت.

گذشته از به کارگیری روش بده - بستان به عنوان راهی برای رسیدن به نتیجه رضایتبخش در مذاکره، رهیافت مذاکره تلفیقی می‌کوشد منافع طرفین مذاکره را تأمین کند. یک طرف می‌تواند پیشنهادی بدهد که برای او ارزش نسبتاً کمتر و برای طرف مقابل ارزش بیشتری دارد، یا طرفین می‌توانند منافع مشترک به وجود آورند. مذاکره‌کنندگان باید بر این اندیشه که «میزان معینی از نتایج وجود دارد» غلبه یابند. آنان در ضمن نباید تعارض را بی‌دلیل دامن بزنند.

مذاکره‌کنندگان اثربخش به باورها و ارزشهای طرف مقابل احترام می‌گذارند و از بی‌ارزش جلوه دادن امتیازهای گرفته شده و در عین حال، ارزش زیاد قائل شدن برای امتیازهای داده شده اجتناب می‌ورزند (نیل و بازرمن، ۱۹۹۱، ص ۳۱۸). برای مثال، نمایندگان کارکنان که با مدیریت سازمان همکاری می‌کنند نوعاً به توافقهایی می‌رسند که منافع دوجانبه را دربر دارد؛ نظیر کاهش تدریجی مقررات کاری و افزایش مشارکت در تیمهای بهبود کیفیت خدمات و محصولات. مدیریت نیز نسبت به نمایندگان کارکنان در چگونگی جبران زحمات کارکنان انعطاف بیشتری نشان می‌دهد و با در دسترس قرار دادن اطلاعات مربوط به هزینه و منفعت

سازمان، نمایندگان کارکنان را مجاب می‌سازد که تقاضای افزایش حقوق معقول داشته باشند.

مذاکره‌کنندگان از طرق گوناگون می‌توانند منافع مشترک ایجاد کنند:  
۱. به جای در نظر گرفتن نفع کلی و پیچیده، می‌توانند تک تک منافع را به طور جداگانه بررسی کنند.

۲. در صورتی که نتایج به شرایط خاصی که پیش خواهد آمد بستگی داشته باشد می‌توانند به توافقاتی اقتصادی برسند.

۳. به گونه‌ای می‌توانند توافق کنند که طرفین در مخاطره سهیم باشند.  
۴. می‌توانند به جای اینکه مجموعه رفتارهای مستمری را از هر طرف بخواهند، الگوی پرداختن به مسائل یا اعمال خود را در طی زمان تغییر دهند.  
۵. می‌توانند شاخصهای گوناگونی مانند سابقه، انسجام شخصیتی و انصاف را برای ایجاد منافع مشترک به کار گیرند.

۶. می‌توانند از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده در مقیاس زیاد استفاده کنند (نولتی، ۱۹۹۳، ص ۱۲۹؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹).

### توافقاتی آشکار و پنهان

مذاکره‌کنندگان می‌توانند به توافقاتی آشکار و پنهان برسند که هر یک به سهم خود می‌تواند رضایتبخش باشد (نگاره ۷-۲) (موران<sup>۱</sup> و استریپ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ص ۱۱۱-۱۱۲). توافق آشکار، توافق نوشتاری است که تمام اقتضائات و الزامهای طرفین را با ساز و کار اجرایی خارجی دربردارد. در مقابل، توافق پنهان شفاهی برای پاسخ به شرایط پیش‌بینی نشده و الزامهای طرفین با استفاده از ماهیت رابطه شخصی میان آنان از انعطاف برخوردار است.



نوع توافق ابعاد توافق	آشکار	نهان
رابطه طرفین مذاکره با یکدیگر	رابطه مبتنی بر هویتشان نیست بلکه به محتوای مذاکره محدود بوده و قابل انتقال به سایر موقعیتها نیز هست.	رابطه مبتنی بر هویت مذاکره کنندگان است و به محتوای مذاکره محدود نمی شود و قابل انتقال به سایر موقعیتها نمی باشد.
ارتباطات	ارتباطات طرفین محدود، گفتاری و رسمی است.	ارتباطات طرفین با یکدیگر فشرده، گفتاری و غیرکلامی و رسمی و غیررسمی است.
تعهدات متقابل	تعهدات متقابل مشخص است و الزامات به طور دقیق بیان شده، تفصیلی و قابل اندازه گیری است.	تعهدات متقابل مبهم است و الزامات خوب تعریف نشده، قابل اندازه گیری و انتشار نمی باشد.
عملکرد	آغاز و پایان قرارداد روشن است و آینده نگری در قرارداد صورت پذیرفته و ضرورتی برای همکاری آتی وجود ندارد.	آغاز و پایان قرارداد روشن نیست، آینده نگری در قرارداد وجود ندارد و همکاری آتی ضرورت دارد.
وظایف	وظایف شخصی، هزینه و منفعت کاملاً تفکیک شده، تعارض منافع پذیرفته و به مسائل به طور انفرادی پرداخته می شود.	وظایف بر عهده طرفین است، با هزینه و منفعت مشترک، امتناع از تعارض منافع و پرداختن به مسائل به طور مشترک.

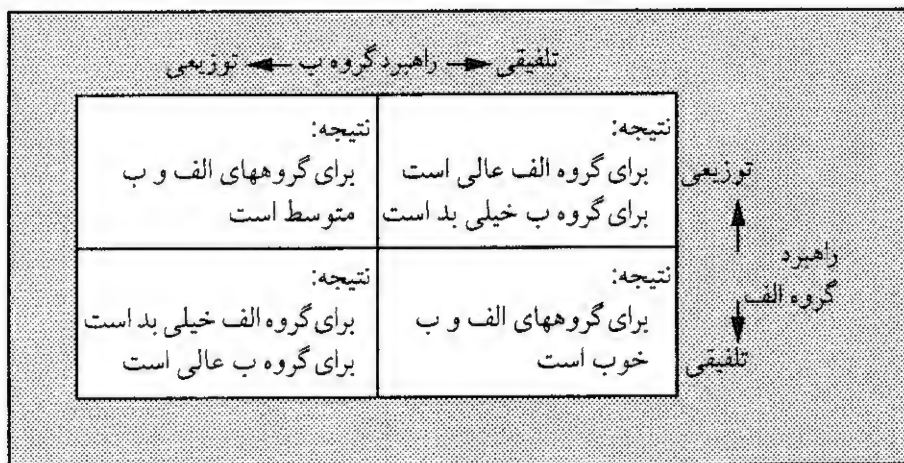
## جدول نتایج

گرچه مذاکره کنندگان ممکن است اهمیت ایجاد ارزش را به طور توأمان از طریق فراگرد مذاکره تلفیقی بفهمند، ولی آنان در ضمن به این واقعیت اذعان دارند که سرانجام دو طرف ممکن است به دنبال منافع خود از طریق فراگرد توزیعی باشند. معضل مذاکره کننده در این واقعیت نهفته است که فنون خودنفعی، ممکن است به

دفع حرکتها در جهت ایجاد خودنفعی تمایل پیدا کند. راه حل بهینه به طور معمول هنگامی به دست می آید که طرفین رک و بی پرده دربارهٔ مسأله باهم گفتگو کنند، به نیازهای ماهوی و رابطه ای یکدیگر احترام بگذارند و به طور خلاق در جستجوی برآورده ساختن منافع یکدیگر باشند؛ ولی همواره نمی توان انتظار وقوع چنین رفتاری را داشت.

در مذاکره هایی که میان مذاکره کننده «برد - باختی» یا مذاکره کننده «برد - بردی» صورت می پذیرد، مذاکره کننده دومی ضربه پذیری بسیار زیادی در برابر فنون مذاکره کننده اولی خواهد داشت. مذاکره کنندگان ممکن است تا آنجا که انتظار دارند طرف مقابل از راهبرد توزیعی استفاده کند به استفاده از راهبرد تلفیقی روی خوش نشان ندهند. چنین سوءظنهای طرفین می تواند مذاکره کنندگان را به ترک منافع مشترک در سر میز مذاکره وادار کند. گذشته از این، مذاکره کنندگان برد - بردی پس از آنکه چندین بار در مواجهه با مذاکره کنندگان «برد - باختی» زخم خوردند به استفاده از فنون خودنفعی تمایل پیدا خواهند کرد و ممکن است یاد بگیرند که خود، مذاکره کننده «برد - باختی» بشوند. سرانجام اگر هر دو طرف مذاکره تصمیم به استفاده از راهبردهای توزیعی بگیرند احتمال آنکه ارزش زیادی از طریق فراگرد مذاکره ایجاد شود کاملاً منتهی است و مذاکره به احتمال زیاد فقط به منافع متوسط طرفین منجر می گردد.

اگر راهبردهای تلفیقی و توزیعی را روی محورهای افقی و عمودی نشان دهیم می توان جدول نتایج ممکن را که از فراگرد مذاکره حاصل می شود برای گروههای الف و ب به صورت نمودار ۴-۷ ترسیم کرد (اندرسن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۷۵).



نمودار ۷-۴ جدول نتایج مذاکره

### خلاصه

فصل هفتم نخست به گامهای مذاکره اثربخش شامل آمادگی، ارزیابی گزینه‌ها، شناسایی منافع طرفین و ایجاد منافع مشترک اشاره کرده و در این ضمن به شالوده‌های کسب توافقات واقعی که سه زمینه اصلی نگرشها، اطلاعات و رفتارها را پوشش می‌دهد پرداخته است. در ارزیابی گزینه‌ها مفاهیمی مانند «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» و «رویداد ضمنی مذاکره» همچنین چگونگی شناسایی طیف چانه‌زنی به کمک راهبرد «حداقل - حداکثر» تشریح و قالبهای شناختی در چانه‌زنی با توجه به وضعیتهای تعارض در سه بعد «رابطه و کار»، «عاطفی و عقلانی»، و «همکاری و پیروزی» تحلیل گردیده است. تأثیر تعصبات شناختی بر مذاکره، نقش صفات مشخصه و تجربه در مذاکره و تفاوت‌های مذاکره‌کننده ماهر و نیمه‌ماهر از مباحث دیگر این فصل است. سرانجام به شناسایی منافع دوجانبه در مذاکره که می‌تواند ماهوی، رابطه‌ای، شخصی یا سازمانی باشد و ارائه توصیه‌هایی در زمینه ارزیابی منافع و چگونگی ایجاد منافع مشترک، توافقات آشکار و نهان در مذاکره و جدول نتایج مذاکره پرداخته شده است.

### مفاهیم مهم

مذاکره اثربخش	بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته
مذاکره اصولگرا	رویداد ضمنی مذاکره
تعصب شناختی	جدول نتایج
منافع دوجانبه	خودنفعی
ارزش افزوده	راهبرد «حداقل - حداکثر»
توافق آشکار	قالبهای شناختی
توافق نهان	

## فصل هشتم - راهبردها و فنون مذاکره

### هدف فصل

بررسی راهبردها، فنون و سبکهای مذاکره، ارتباطات و مذاکره، شخص سوم تسهیلگر، فن گفتگوی میان‌گروهی و نقشهای تسهیلگر.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. راهبردهای متداول در مذاکره را تحلیل کنید.
۲. کاربرد راهبرد رقابتی را تحلیل کنید.
۳. راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد در چه نوع مذاکره‌ای به کار می‌رود؟
۴. اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره را تحلیل کنید.
۵. تحلیل کنید هدف اصلی بیشتر فنون مذاکره چیست؟
۶. انواع مذاکره‌کنندگان را تحلیل کنید.
۷. سبکهای مذاکره را تشریح کنید.
۸. سبکهای مردان و زنان را در مذاکره با هم مقایسه کنید.
۹. نقش ارتباطات در مذاکره را تحلیل کنید.
۱۰. مسائلی را که موجب مشکلات ویژه در ضمن مذاکره می‌شوند تشریح کنید.
۱۱. ویژگیهای ارتباطات در مذاکره مثبت را تحلیل کنید.
۱۲. شخص سوم تسهیلگر کیست و چه نقشها و وظایفی دارد؟
۱۳. مهارتهای مورد نیاز تسهیلگر را تشریح کنید.
۱۴. فن گفتگوی میان‌گروهی را تشریح کنید.
۱۵. حکمیت و میانجی‌گری را با هم مقایسه کنید.
۱۶. صلح‌دهنده کیست؟ تشریح کنید.
۱۷. نقش مشاور در حل اختلاف را تحلیل کنید.

## راهبردهای مذاکره

در مذاکره اثربخش، مذاکره کنندگان به جای حمله به طرف مقابل و موضع گیری، روی حل مسأله متمرکز می شوند و به راه حل یابی مشترک و کشف علائق یکدیگر می پردازند. آنان چندین گزینه ایجاد می کنند و در صورت نرسیدن به توافق می کوشند گزینه های خود را بهبود بخشند و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند (فیشر و برون، ۱۹۸۸، ص ۳۱۹). سه راهبرد متداول در مذاکره عبارتند از: (۱) رقابتی، (۲) همکاری مبتنی بر اعتماد و (۳) نرمش. این سه راهبرد به تفصیل در نگاره ۸-۱ شرح داده شده اند.

نگاره ۸-۱ راهبردهای متداول در مذاکره

راهبرد عامل	رقابتی	همکاری مبتنی بر اعتماد	نرمش
رفتار هدفگرا	هدف خود را به قیمت ضرر طرف مقابل تعقیب می کند.	هدفهای طرفین مذاکره را تعقیب می کند.	آگاهانه هدفهای خود را در پرتو هدفهای طرف مقابل قرار می دهد تا از بروز تعارض جلوگیری شود.
راهبرد	کارتهای خود را به سینه می چسباند، اعتماد زیاد به خود و اعتماد اندک به طرف مقابل دارد.	افکار و عواطف خود را با اعتماد و آشکارا بیان می دارد، گوش شنوا دارد، به طور فعال با طرف مقابل به کشف گزینه ها می پردازد.	در نشان دادن ضربه پذیریهای خود و ضعفهایی که نسبت به طرف مقابل دارد کاملاً آشکارا عمل می کند.
بیان نیازها	نیازهای خود را می داند و آنها را وارونه جلوه می دهد.	نیازهای خود را می داند و آنها را به طور دقیق ارائه می دهد.	به نیازهای طرف مقابل نیازهای خود را سرکوب می کند یا بر روی آنها سرپوش می گذارد.
قابلیت پیش بینی	اعمال غیر قابل پیش بینی دارد و راهبردهای خود را با عوامل تعجب برانگیز ترکیب می کند تا سر طرف مقابل کلاه گذارد.	اعمال قابل پیش بینی و رفتار منعطف دارد و برای متعجب ساختن طرف مقابل تلاشی نمی کند.	اعمال قابل پیش بینی دارد و رفتاری به طور کامل در جهت مراقبت از طرف مقابل است.

عامل	راهبرد	رقابتی	همکاری مبتنی بر اعتماد	نرمش
تبادل اطلاعات	با استفاده از گزافه‌گویی و تهدید می‌کوشد تا بر طرف مقابل غلبه کند.	تبادل اطلاعات صورت می‌دهد و صداقت دارد و با طرف مقابل به طور منسجم و با شناخت رفتار می‌کند.	از موضع خود دست برمی‌دارد تا طرف مقابل را تعدیل کند.	
رفتار کاوشی	مذاکره‌کننده راههایی می‌یابد تا متعهد به موضعی جلوه کند و به طور مخرب موضع طرف مقابل را تضعیف می‌کند.	راه‌حلهای مورد رضایت طرفین مذاکره برای مسائل می‌یابد.	راههایی برای انطباق با موضع طرف مقابل می‌یابد.	
ابزارهای موفقیت	تصویربندی از طرف مقابل ارائه می‌کند و منطق طرف مقابل را نادیده می‌گیرد. خصومت را افزایش می‌دهد.	از برخوردهای کلیشه‌ای اجتناب می‌ورزد، فکرها را از جنبه مزیت آن مورد بررسی قرار می‌دهد و از بروز خصومت جلوگیری می‌کند.	تعارض را به حداقل رسانده یا از آن اجتناب می‌ورزد و خصومت را کم می‌کند.	
نهایت عدم سلامت	احساس می‌کند هدفش متوقف ساختن طرف مقابل در دستیابی به خواسته‌هایش است.	تمایزی میان هویت خود و هویت طرف مقابل نمی‌تواند ببیند.	زیرپایی طرف مقابل می‌گردد (خوار می‌شود).	
رفتار یا نگرش مهم	من برنده شوم و تو بازنده باشی.	بهترین راه برای دستیابی به هدفهای طرفین مذاکره چیست؟	تو برنده باشی و من بازنده باشم.	
برخورد با بی‌تصمیمی	استفاده از میانجی یا حکم.	استفاده از تسهیل‌کننده ماهر در پویاییهای گروهی.	استفاده از آموزش قاطعیت یا روان‌درمانی.	

راهبرد رقابتی. این راهبرد معمولاً در مذاکره توزیعی کاربرد دارد و بر کسب هدفهای یک طرف به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل به اهدافش مبتنی است. گروه یا فرد مذاکره کننده ممکن است از پنهان کاری، تهدید یا گزافه گویی به عنوان راهی برای پنهان داشتن هدفهای خود و کشف هدفهای طرف مقابل استفاده کند. راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد. این راهبرد نوعاً با مذاکره تلفیقی همراه است و هر طرف مذاکره ضمن تأکید بر تعقیب هدفهای مشترک، به طور دقیق نیازهای خود را برای دیگری تبیین کرده، رهیافت حل مسأله را پیش می گیرد و به دنبال راه حلی است که هر دو را راضی نماید.

راهبرد نرمش. در این راهبرد برای اجتناب از تعارض، هدفهای یک طرف مذاکره بر دیگری ارجحیت می یابد و یک طرف مذاکره به جای اینکه به هدفهای خود یا هر دو طرف علاقه مند باشد، به هدفهای طرف دیگر بیش از حد اهمیت می دهد.

### اهمیت نتایج ماهوی و رابطه ای در مذاکره

انتخاب یکی از راهبردهای مذکور، به رابطه مطلوب میان طرفین مذاکره و اهمیت نتایج ماهوی برای مدیر بستگی دارد. نمودار ۸-۱ چگونگی تأثیر این دو بعد را بر راهبرد انتخاب شده به وسیله یک مذاکره کننده نشان می دهد. برای مثال در حالت اول، مدیر باید راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد را به کار گیرد؛ زیرا وی هم برای رابطه مطلوب و هم نتایج ماهوی ارزش قائل است. در حالت دوم، مدیر راهبرد نرمش باز را باید به کار برد؛ زیرا برقراری رابطه مطلوب بر نتایج ماهوی سایه افکنده است. در حالت سوم، راهبرد رقابتی برای به دست آوردن نتیجه ماهوی به قیمت برهم خوردن رابطه مطلوب ضرورت دارد. در حالت چهارم، به دلیل آنکه هیچیک از نتایج برای مذاکره کننده با ارزش نیستند باید راهبرد اجتناب فعال پیش گرفته شود (جانسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۳۸-۳۹؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹-۳۲۰).



زیاد ————— اهمیت نتایج ماهوی برای مدیر ————— کم		زیاد   اهمیت نتیجه رابطه‌ای برای مدیر   کم
نرمش باز هنگامی که اولویت با نتایج رابطه‌ای است	همکاری مبتنی بر اعتماد هنگامی که هر دو نوع نتیجه بسیار مهم هستند	
اجتناب فعال هنگامی که هیچ‌یک از نتایج اهمیت زیادی ندارد	رقابتی شدید هنگامی که اولویت با نتایج ماهوی است	

نمودار ۸-۱ اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره

## فنون مذاکره

مذاکره‌کنندگان برای دستیابی به هدفهای خود از مانورهای متمرکز کوتاه‌مدت استفاده می‌کنند. بسیاری از چنین فنونی برای کاهش خواسته‌های طرف مقابل طراحی شده‌اند تا وی را مجاب کنند برای رسیدن به هدفهای پیشنهادهایی را که کاملاً مطلوب طرفین باشد بپذیرد و گرنه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود. برای مثال، مذاکره‌کننده می‌تواند با صبر طرف مقابل را از صحنه به در کند یا اقدامی یک جانبه صورت دهد و نتیجه مذاکره را عمل انجام شده در نظر گیرد؛ یا ناگهان رهیافت خود را تغییر دهد و عکس آنچه که از او انتظار می‌رود رفتار کند و بدین ترتیب طرف مقابل را در برابر عمل انجام شده قرار دهد یا از مذاکره کناره‌گیری کند یا محدودیت‌های زمان و هزینه و موعد مقرر را تحمیل کند.

به همین ترتیب، مذاکره‌کننده ممکن است ادعا کند که نقطه سر به سر او از آنچه معمول است بسیار کمتر می‌باشد؛ یعنی از رویه‌ای که به فن «دروغ بزرگ» مشهور است استفاده کند. اگر طرف مقابل این اطلاعات را بپذیرد ممکن است امتیازهای قابل ملاحظه‌ای بدهد.

نگاره ۸-۲ هفت نوع مذاکره کننده را که به طور عمدی فنون خاصی از مذاکره را انتخاب می کنند نشان می دهد. اگرچه مناسب بودن این فنون از نظر اخلاقی زیر سؤال است، ولی آشنایی با آنها ضرورت دارد (نی یرن برگ<sup>۱</sup> و راس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵، ص ۳۲۰؛ گورلی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷، ص ۱۹-۲۰؛ چرتکف و برد<sup>۴</sup>، ۱۹۷۱، ص ۲۹۸).

نگاره ۸-۲ انواع مذاکره کننده و روشهای آنان

نوع	روش
مذاکره کننده آغازگر پرخاشگر <sup>۵</sup>	چنین فردی با اظهارات بُرنده درباره عملکرد قبلی، ارائه اعداد و ارقام، غیرمعقول خواندن طرف مقابل یا هر چیزی که با استفاده از آن طرف مقابل را حتی برای گفتگو بی ارزش جلوه دهد، موجب ناراحتی طرف مقابل می شود.
مذاکره کننده متانی <sup>۶</sup>	در این روش، مذاکره کننده به سخنان طرف مقابل گوش می دهد ولی به پیشنهادها وی بلافاصله پاسخ نمی دهد و به نظر می رسد روی پیشنهادها خیلی فکر می کند، در نتیجه با این سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواسته های خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را روشن سازد.
مذاکره کننده تمسخرگر <sup>۷</sup>	مذاکره کننده پیشنهادهاى طرف مقابل را به مسخره می گیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها به خاطر آن اظهار تأسف نماید.
مذاکره کننده بازپرس <sup>۸</sup>	با تمام پیشنهادهاى طرف مقابل کاوشی برخورد می کند و پرسشهای تحریک آمیز را به گونه ای بیان می کند که طرف مقابل احساس کند آمادگیهای لازم را کسب نکرده است. هر پرسشی را به طور مقابله ای به چالش می کشد و از طرف مقابل می خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.

- |                              |                                     |               |
|------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| 1. J. Nierenberg             | 2. I. S. Ross                       | 3. R. Gourlay |
| 4. S. L. Baird               | 5. the aggressive-opener negotiator |               |
| 6. the long-pause negotiator | 7. the mocking negotiator           |               |
| 8. the interrogator          |                                     |               |

نوع	روش
مذاکره کننده به ظاهر موجه <sup>۱</sup>	مذاکره کننده وانمود می کند موافق و راهگشاست، در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل، پیشنهادها یا تقاضاهای محال دارد.
مذاکره کننده تفرقه افکن <sup>۲</sup>	در میان افراد طرف مقابل تفرقه می افکند، به گونه ای که آنان مجبور شوند به جای نشان دادن عدم توافق به طرف مقابل، بیشترین توجه را به عدم توافقیهای درونی خود معطوف دارند.
مذاکره کننده کودن <sup>۳</sup>	مذاکره کننده ای است که برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود می کند کودن است، به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل بکوشد با استفاده از راههای ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و او از این رهگذر به اطلاعاتی دست یابد.

### تفاوت سبکهای مذاکره

مذاکره کنندگان می توانند از سبکهای گوناگونی که مناسب وضعیت خاص خود تشخیص می دهند استفاده کنند. آنان ممکن است از سبک سلطه طلبی و تهاجمی یا سبک همکاری استفاده کنند. زنان سبکهای متفاوتی در مذاکره نسبت به مردان پیش می گیرند (وودراف<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ص ۶۵-۶۱؛ کالب و کولیدج<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱، ص ۳۲۳). آنان برای دستیابی به توافق از سبکهای گوناگونی استفاده می کنند و معمولاً به خوبی مردان از مسائل گذر نمی کنند.

1. the cloak-of-reasonableness negotiator
2. the divide-and-conquer negotiator
3. the Billy Bunter negotiator
4. D. Woodruff
5. G. G. Coolidge

زنان از جنبه‌های ذیل با مردان در مذاکرات تفاوت دارند:

۱. زنان علائق خود را در یک بافت رابطه‌ای یعنی در قالب مسؤولیتها و تعهدات موجود در نظر می‌گیرند.
۲. ممکن است نیاز به ایجاد جوّی داشته باشند که در آن از طریق تعامل و تبادل عواطف، طرف مقابل را بشناسند.
۳. انتظار انسجام رفتاری از طرف مقابل دارند و توقع تناقض در رفتارهای گذشته، حال و آینده افراد ندارند و مذاکره را یک رخداد منفک از سایر رخدادهای در نظر نمی‌گیرند.
۴. به جای اعمال قدرت از طریق سلطه‌طلبی یا برتری‌جویی از توانمندسازی به عنوان راهی برای کنترل وضعیت استفاده می‌کنند.
۵. بر رهیافت حل مسأله از طریق گفتگو برای رسیدن به توافق تکیه می‌کنند.

## ارتباطات و مذاکره

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که «مذاکره فراگرد ارتباطات متقابل به منظور دستیابی به تصمیم مشترک است». یکی از موقعیتهایی که اغلب، این فراگرد از نظر محدودیت به آزمون گذاشته می‌شود مذاکرات میان فرهنگی است. در چنین مواردی، طرفین مذاکره باید تلاشهای ویژه‌ای را برای برقراری ارتباطات اثربخش با یکدیگر به منظور انجام مذاکره موفق صورت دهند.

مسائل ارتباطاتی در وضعیتهای گوناگون سازمانی متداول است ولی آنچه که به‌ویژه در حین مذاکره میان فرهنگی مشکلاتی ایجاد می‌کند عبارت است از:

- (۱) عدم گفتگو و (۲) عدم تحمل.

**عدم گفتگو.** گاهی مذاکره به دلیل آنکه طرفین دست‌کم برای شناخت همدیگر نیز واقعاً با یکدیگر گفتگو نمی‌کنند با شکست مواجه می‌گردد.

**عدم تحمل.** گاهی عدم توان یا تمایل طرفین به داشتن گوش شنوا برای درک آنچه طرف مقابل بیان می‌دارد عامل شکست مذاکره می‌شود.

سرانجام باید متذکر شد هنگامی مذاکره مثبت رخ می دهد که ارتباطات میان طرفین دارای ویژگیهای ذیل باشد:

۱. هر طرف مذاکره بارها پرسشهایی را مطرح سازد تا گفته ها و خواسته های طرف مقابل کاملاً روشن شود.

۲. مذاکره کننده به منظور روشن شدن موضع طرف مقابل به طور فعال گوش دهد.

۳. هر از چندگاه، مذاکره کننده خود را در جای طرف مقابل قرار دهد و تلاش کند وضعیت را از منظر او ببیند (فیشر<sup>۱</sup> و اُری<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳، ص ۳۳؛ لویکی<sup>۳</sup> و لیترر، ۱۹۸۵، ص ۱۷۷-۱۸۱؛ شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۱۲).

### شخص سوم تسهیلگر

بیشتر مذاکرات به طور مستقیم میان طرفین درگیر صورت می پذیرد، ولی هنگامی که طرفین در یک تعارض برد و باختی به بن بست برسند یک شخص بی طرف ممکن است بتواند به حل اختلاف کمک کند (شوارتز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴، ص ۴۵۲).

### مهارتها و وظایف

نقش شخص سوم تسهیلگر دشوار است و او در صورتی اثربخش خواهد بود که مهارتهای زیر را داشته باشد: (۱) توان تشخیص تعارض، (۲) مهارت بن بست شکنی و تسهیل بحثها در زمان مناسب و (۳) توان پذیرش طرفین و ارائه حمایت عاطفی و اطمینان بخشی مجدد. کوتاه سخن آنکه سبک شخص سوم تسهیلگر باید حمایتی باشد و اعتماد و پذیرش را به طرفین تعارض القاء کند. وظایف مهم این نقش شامل موارد ذیل می گردد:

۱. حصول اطمینان از انگیزش طرفین. هر یک از طرفین مذاکره باید

1. Roger Fisher

2. William Ury

3. Roy J. Lewicki

4. R. M. Schwartz

برای حل تعارض انگیزه داشته باشند.

۲. برقراری تعادل در قدرت و موقعیت طرفین. اگر قدرت و موقعیت طرفین برابر نباشد برقراری اعتماد و حفظ خطوط ارتباطاتی دشوار خواهد بود.

۳. تلاش هماهنگ در روبه‌رو شدن طرفین. هر حرکت مثبت یک طرف باید با آمادگی طرف مقابل برای حرکت مشابه هماهنگ گردد. کوتاهی در هماهنگ کردن ابتکارات مثبت و آمادگی برای پاسخ به آن می‌تواند تلاشهای آتی برای حل اختلافات را تحت تأثیر قرار دهد.

۴. تشویق به داشتن برخورد باز در گفتگو. اطمینان‌بخشی مجدد، حمایت و کاهش مخاطرات، و باز بودن گفتگو می‌تواند مفید باشد.

۵. حفظ سطح بهینه تنیدگی. اگر تهدید و تنش بسیار کم باشد برای تغییر و یافتن راه حل، انگیزه کمی وجود خواهد داشت و اگر تهدید و تنش بسیار زیاد باشد طرفین ممکن است نتوانند اطلاعات را خوب پردازش کنند و گزینه‌های خلاق را بیابند. این حالتها می‌تواند سرچشمه قطبی شدن و اتخاذ مواضع خشک و غیرمنعطف باشد (پیترسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ص ۱۰؛ کلاس<sup>۲</sup> و فلدمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، ص ۴۹).

### فن گفتگوی میان‌گروهی

شخص تسهیلگر به طور معمول بدون ایجاد مجموعه رویه‌های خاص و برای تبعیت از همه آنها می‌کوشد به مذاکرات کمک کند؛ ولی گاهی، وجود رهیافت ساختاریافته برای اطمینان از آنکه همه بر بحثهای مناسب تمرکز نمایند و تلاشهایشان را در جهت حل اختلاف سوق دهند مفید خواهد بود.

نمونه‌ای از رهیافت فن گفتگوی میان‌گروهی به شرح ذیل است:

۱. هر گروه در یک اتاق مجزا جمع می‌شوند و دو فهرست تهیه می‌کنند. بر

روی فهرست اول برداشت تک تک اعضای گروه از عضویتش در گروه، به ویژه در رابطه با گروه دیگر ثبت می شود و بر روی فهرست دوم نظر آنان درباره گروه دیگر ذکر می گردد.

۲. دو گروه در یک جا جمع می شوند و برداشتهای خود از یکدیگر را در میان می گذارند. شخص سوم تسهیلگر به روشن شدن دیدگاههای دو گروه نسبت به یکدیگر و شناخت صحیحتر از خود و گروه دیگر کمک می کند.

۳. هر گروه به اتاق خود برمی گردد تا نگاه عمیق تری به بحثها برای تشخیص مسأله جاری و تعیین سهم هر گروه در ایجاد تعارض داشته باشد.

۴. گروهها دوباره در یک جا جمع می شوند تا بینشهای جدید خود را مبادله کنند.

شخص سوم تسهیلگر طرفین را وادار می کند تا موضوعهای مشترک را شناسایی کرده، مراحل بعدی حل مسأله را برنامه ریزی کنند.

فن گفتگوی میان گروهی مانند بیشتر روشهای مذاکره و مدیریت تعارض، حل موفقیت آمیز تعارض را تضمین نمی کند؛ ولی فراگردی را برای طرفین تعارض فراهم می کند تا به کمک آن اختلافهایشان را حل نمایند.

شخص سوم تسهیلگر با استفاده از این فن طرفین را به حل مسأله نزدیک می کند (بلیک<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۶۴، ص ۴۵۳؛ کنلن<sup>۲</sup> و راس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، ص ۲۸۰).

### نقشهای شخص تسهیلگر

چهار نقش اساسی برای شخص تسهیلگر در هر مذاکره عبارتند از: (۱) میانجی، (۲) حکم، (۳) صلح دهنده، (۴) مشاور.

میانجی. میانجی شخص سوم بی طرفی است که راه حل مورد مذاکره را با استفاده از استدلال و تشویق تسهیل می کند و راه حلهای جایگزین را پیشنهاد

می‌نماید. از میانجی در مذاکره مدیریت و نیروی کار و در دعوای دادگاههای مدنی به طور گسترده استفاده می‌شود. اثربخشی کلی مذاکراتی که از طریق میانجی حل و فصل می‌شوند نسبتاً جالب توجه است. نرخ توافق تقریباً شصت درصد و رضایت خاطر مذاکره‌کننده حدود هفتاد و پنج درصد می‌باشد، ولی وضعیت مذاکره، رمز موفقیت میانجی است. به بیان دیگر طرفین تعارض باید انگیزه برای چانه‌زنی و حل تعارضشان داشته باشند. گذشته از این شدت تعارض نباید خیلی زیاد باشد. هنگامی میانجی بیشترین تأثیر را دارد که سطح تعارض متوسط باشد. سرانجام، ادراکات میانجی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. میانجی بی‌طرف و دارای رفتار غیرآمرانه می‌تواند اثرگذار باشد.

**حکم.** حکم، شخص سومی است که اختیار تحمیل توافق بر طرفین را دارد. حکمیت می‌تواند داوطلبی (بنا به درخواست) یا اجباری (تحمیل بر طرفین منازعه بر اساس قانون یا قرارداد) باشد. اختیار حکم مطابق قواعد تعیین شده به وسیله مذاکره‌کنندگان تعیین می‌شود؛ بنابراین، اختیار حکم متغیر است. برای مثال اختیار حکم ممکن است به انتخاب یکی از آخرین پیشنهادهای مذاکره‌کنندگان محدود شود یا در این حد باشد که وی توافق‌نامه‌ای غیرالزامی پیشنهاد دهد، یا طرفین حق انتخاب داشته باشند و او هم قضاوت خود را ارائه دهد.

مزیت عمده حکمیت بر میانجی‌گری در این است که حکمیت همواره به یک توافق منجر می‌شود. هر قدر حکم قدرتمندتر ظاهر شود احتمال این که یکی از طرفین احساس شکست بکند کمتر است. اگر یکی از طرفین منازعه احساس کند که به طور بی‌سابقه‌ای شکست خورده است مطمئناً ناراضی خواهد بود و احتمالاً تصمیم حکم را با رغبت و اشتیاق نخواهد پذیرفت. از این رو ممکن است بعدها تعارض دوباره پدیدار شود.

**صلح‌دهنده.** صلح‌دهنده شخص سوم مورد اعتمادی است که ارتباطات غیررسمی میان مذاکره‌کنندگان برقرار می‌کند.

صلح در منازعات خانوادگی، اجتماعی، نیروی کار و بین‌المللی به طور



گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقایسه اثربخشی صلح‌دهنده با میانجی دشوار است؛ زیرا این دو نقش تداخل زیادی با هم دارند. در عمل، نقش صلح‌دهندگان نوعاً صرف قرار گرفتن در متن مسیر ارتباطی میان مذاکره‌کنندگان نیست. آنان واقعیت‌یابی کرده، پیامها را تعبیر و تفسیر و طرفین را برای رسیدن به توافق تشویق می‌کنند.

مشاور. مشاور شخص سوم ماهر و عادل است که می‌کوشد حل مسأله را از طریق ارتباطات و تحلیل و به مدد دانش خود در زمینه مدیریت تعارض تسهیل کند. نقش مشاور برخلاف نقشهای پیشین، حل اختلاف میان طرفین منازعه نیست بلکه نقش وی بهبود روابط میان طرفین تعارض به گونه‌ای است که آنان خود با هم به توافق برسند. مشاور به جای ارائه راه‌حلهای خاص می‌کوشد شناخت از یکدیگر و کار با همدیگر را به طرفین تعارض یاد بدهد. بنابراین، این رهیافت به مذاکره دید بلندمدت دارد و به ایجاد ادراکات جدید و نگرشهای مثبت میان طرفین منازعه می‌پردازد (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۲-۴۶۴).

### خلاصه

در فصل هشتم نخست به راهبردهای رقابتی، همکاری مبتنی بر اعتماد و نرمش و اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره پرداخته شد و آنگاه فنون رایج در مذاکره که از نظر اخلاقی زیر سؤال است، ولی در عین حال به کمک آنها می‌توان شخصیت مذاکره‌کنندگان را شناسایی کرد، در هفت دسته آغازگر پرخاشگر، متأثی، تمسخرگر، بازپرس، به ظاهر موجه، تفرقه‌افکن و کودن، تشریح گردید. همچنین سبک مذاکره مردان و زنان، رابطه ارتباطات و مذاکره و مسائل ارتباطاتی ویژه در مذاکره میان‌فرهنگی که شامل عدم گفتگو و تحمل می‌باشد توضیح داده شد. سرانجام مهارتها و وظایف و نقشهای شخص تسهیلگر یعنی میانجی، حکم، صلح‌دهنده و مشاور، و فن گفتگوی میان‌گروهی تحلیل شد.

### مفاهیم مهم

کودن	نتیجه رابطه‌ای	راهبرد
گفتگو	آغازگر پرخاشگر	فنون مذاکره
تحمل	متأنی	رقابتی
گوش شنوا	تمسخرگر	همکاری مبتنی بر اعتماد
تسهیلگر	بازپرس	نرمش
قطبی شدن	به ظاهر موجه	رفتار کاوشی
	تفرقه افکن	نتیجه ماهوی

## فصل نهم - مسائل میان فرهنگی و جنبه‌های اخلاقی مذاکره

### هدف فصل

مقایسه پیش فرضهای زیربنایی مذاکره اثربخش در بخشهای مختلف جهان و رهیافت عمومی آنها نسبت به مذاکره و تحلیل جنبه‌های اخلاقی مذاکره.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. مذاکره کنندگان آسیایی بر چه نکاتی تأکید دارند؟
۲. چینیها در مذاکره چه رفتارهایی دارند؟
۳. رفتار مذاکره کنندگان روسی را تحلیل کنید.
۴. رفتار اعراب را در مذاکره تحلیل کنید.
۵. رفتار مردم امریکای شمالی را با رفتار اعراب در مذاکره با هم مقایسه کنید.
۶. مکزیکیها در مذاکره چگونه عمل می‌کنند؟ تحلیل کنید.
۷. شالوده رهیافتهای ژاپنیها، مردم امریکای شمالی و مردم امریکای لاتین را در مذاکره با هم مقایسه کنید.
۸. رفتار مذاکره کنندگان ژاپنی را با خودیها تحلیل کنید.
۹. اهمیت رعایت اخلاق در مذاکره را تحلیل کنید.
۱۰. انگیزه رفتارهای غیر اخلاقی در مذاکره را تحلیل کنید.
۱۱. فنون غیر اخلاقی در مذاکره را تشریح کنید.
۱۲. علل به کارگیری فن «دروغ» را تحلیل کنید.
۱۳. در چه زمینه‌هایی می‌توان تبلیغات پرسروصدا راه انداخت؟
۱۴. رفتارهای بیانگر فن «فریب» را تحلیل کنید.
۱۵. مذاکره کننده‌ای که می‌کوشد فن «تضعیف طرف مقابل» را پیش گیرد چگونه رفتار خواهد کرد؟
۱۶. فن «تقویت موضع خودی» را تحلیل کنید.
۱۷. استثمار اطلاعاتی چگونه صورت می‌پذیرد؟
۱۸. چگونه در افکار طرف مقابل در مذاکره گسیختگی ایجاد می‌کنند؟
۱۹. نقش عدم «خودگشودگی» را در اغوای طرف مقابل مذاکره تحلیل کنید.
۲۰. با چه فنی مذاکره کننده وضعیت «برد - برد» را به حالت «برد - باخت» تبدیل می‌کند؟

## مسائل میان فرهنگی در مذاکره

پیش فرضهای زیربنایی مذاکره اثربخش در بخشهای مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه‌ای با هم دارند. بیشتر مدیران چینیها مذاکره را با ارتباطات از روی تمایل آغاز و پایبندی به آن را طلب می‌کنند و آنگاه مدیران سطوح پایین تر به جزئیات فنی رسیدگی می‌نمایند.

رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در فرهنگهای مختلف با هم فرق می‌کند، گرچه استثناهایی در هر فرهنگ وجود دارد. گذشته از این، افراد در فرهنگهای گوناگون ممکن است ادراکهای متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند. مذاکره‌کنندگان آسیایی بر حفظ آبروی طرفین تأکید دارند. رک بودن یا نقاد بودن بیش از حد، غیرصمیمی، بی صبر و غیرقابل انطباق بودن، موجب نامؤثر شدن مذاکره می‌گردد. چینیها پرسشهای غیرمستقیم مطرح می‌کنند؛ برای مثال به جای آنکه بگویند: «آیا می‌توانید این پوشاک را ارزانتر و با کیفیت بهتر تولید کنید؟» می‌گویند: «روش میان‌بری برای تولید پوشاک با هزینه کمتر و کیفیت بهتر ایجاد کرده‌ایم و از پیشنهادهای شما برای بهبود آن استقبال و قدردانی می‌کنیم.» (ریدر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۲۶۳-۲۷۵؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۵۰).

مذاکره با روسها به طور تاریخی، چالشهای متفاوتی را به وجود می‌آورد. روسها با شروع بحث روی مطلوبهای بیان شده تأکید می‌کنند و بر برقراری رابطه تأکیدی ندارند. آنان امتیازهای کمی می‌دهند و از آنجا که امتیازدهی طرف مقابل را نشانه ضعف او تلقی می‌کنند تقریباً هرگز به فکر جبران آن نیستند. شهرت روسها در مذاکره به عدم تلاش برای برقراری رابطه مستمر با طرف مقابل است. اغلب موضع آغازین افراطی دارند و هرگونه موعد مقرر را نادیده می‌انگارند (آدلر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، ص ۳۲۴).

از سوی دیگر، اعراب عمدتاً از سبک عاطفی به جای سبک مذاکره عقیدتی یا واقعی استفاده می‌کنند. اعراب در سراسر فراگرد مذاکره تقاضاهایی مطرح می‌کنند و امتیازهایی می‌دهند و تقریباً همیشه امتیازهایی را که طرف مقابل داده است جبران می‌کنند. آنان در آغاز موضع افراطی می‌گیرند ولی به ندرت بر موعد مقرر تأکید می‌کنند. اعراب برای ایجاد روابط بلندمدت تأکید دارند و بدین ترتیب جو کسب و کار و روابط شخصی برای آنان حیاتی است (گلن<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۳۲۴؛ فرانک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲، ص ۶۴-۶۹).

مردم امریکای شمالی برعکس اعراب، به جای آنکه به عواطف ذهنی یا مطلوبهای ادعا شده بپردازند با استفاده از واقعیت‌های عینی به اقامه دعوی منطقی علیه بحث‌های طرف مقابل متوسل می‌شوند.

امریکاییها در آغاز ممکن است امتیازهای کمی بدهند ولی به طور معمول بعدها امتیازهایی را که طرف مقابل داده است برمی‌گردانند. آنان در آغاز با موضع متعادل وارد مذاکره می‌شوند و روابط کوتاه‌مدت برقرار می‌کنند و برای موعد مقرر ارزش زیادی قائلند (گلن، ۱۹۹۴، ص ۳۳۵؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۲۴).

در مکزیک، روابط شخصی بخش مهمی از مذاکره در زمینه کسب و کار به شمار می‌آید. مهمان‌نوازی در کسب و کار اولویت اول را دارد و مذاکره با الطاف اجتماعی آغاز می‌شود و برای موفقیت مذاکره، احترام به طرف مقابل و جلب اعتماد وی ضروری است. مدیران اجرایی مکزیکی بارها اعتراض شدید خود را به مذاکره‌کنندگان امریکای شمالی به دلیل تمایل آنان برای «پرداختن به اصل موضوع» در آغاز جلسه مذاکره ابراز داشته‌اند. مکزیکیها پرداختن به اصل موضوع را بدون مقدمه ناخوشایند و خلاف ادب می‌دانند. آنان در آغاز محتاطانه و حتی شاید با سوءظن وارد مذاکره می‌شوند و دوست ندارند ناآگاه جلوه کنند و از کندی مراحل آغازین مذاکره سوءاستفاده شود. بنابراین، گفتگوهای آغازین باید

1. E. S. Glenn

2. S. Frank

غیرمستقیم، محتاطانه و اکتشافی باشند و طرح دیدگاهها یا پرسشهای مستقیم باید به بعد موکول شود. در نتیجه، هرچند گفتگو زیاد می شود ولی کمتر به مذاکره حقیقی پرداخته می شود. مکزیکیها ترجیح می دهند مذاکره را با یک پیشنهاد کلی شروع کنند و بعد به تشریح مباحث بپردازند. نتایج نهایی با کمترین رسیدگی به جزئیات حاصل می شود. آنان توافقهایی را ترجیح می دهند که با یک شناخت شفاهی قوی همراه باشد. آنها بر این باورند که توافقهایی نوشتاری اولویت دوم را دارند و تعهد شفاهی تنها پشتوانه قوی است. به هر حال، گاهی اوقات بیانات شفاهی به ظاهر مثبت، در ضمن مذاکره، صرفاً برای حفظ آبروست و جواب رد بعداً از طریق پست ارسال می شود (فورست<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ص ۳۵؛ هل وگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۸۷).

### پیش فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی

نگاره ۹-۱ بینش بیشتری نسبت به پیچیدگیها و حساسیتهای مذاکرات میان فرهنگی ارائه می دهد و بیانگر مفروضات سنتی فرهنگی است که شالوده رهیافتهای ژاپنی، امریکایی و امریکای لاتین در مذاکرات را شکل می دهد. ولی، تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از سازمانهای پیشرو در کشورهای مذکور قدری از این مفروضات سنتی عدول کرده اند. نگاره ۹-۱ مفروضات سنتی در مذاکره را از ابعاد پنجگانه عواطف، قدرت، تصمیم گیری، تعامل اجتماعی و تشویق و ترغیب به اجمال نشان می دهد.

مفروضات سنتی و تعمیمهای صورت پذیرفته در مذاکرات و حل اختلاف میان طرفین، به ویژه هنگامی که روابط بلندمدت برقرار باشد و طرف مقابل خودی به شمار آید همواره مصداق پیدا نمی کند. این امر، به ویژه در مذاکره ژاپنیها با کسانی که خودی به شمار می آیند مصداق دارد. بنا به تعریف، غریبهها غیر خودی اند؛

نگاره ۹-۱ پیش فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی

مفروضات ابعاد	ژاپنیا	مردم امریکای شمالی و کاناداییها	مردم امریکای لاتین
عواطف	عواطف باارزشند ولی باید پنهان نگه داشته شوند.	عواطف ارزش چندانی ندارد، مبادله با دیگران بیشتر بدون دخالت عواطف صورت می‌پذیرد.	حساسیت عاطفی با ارزش است، مبادله‌ها به صورت بسیار عاطفی و گرم صورت می‌پذیرد.
قدرت	قدرت زیرکی نقش بازی می‌کند، در جستجوی صلح باید بود.	بازیهای قدرت همواره صورت می‌پذیرد، به دنبال اقامه دعوی باشید، خیلی به دنبال صلح نباشید، نیرومندی بسیار با ارزش است.	قدرت برتر نقش ایفا می‌کند. قویتر از دیگران بودن ارزش ویژه‌ای دارد.
تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری گروهی با اجماع نظرات صورت می‌پذیرد.	گروه یا تیم، اطلاعات برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند.	تصمیمها به وسیله افراد مسؤول گرفته می‌شود.
تعامل اجتماعی	حفظ آبرو قطعی است، تصمیمها اغلب بر اساس حفظ فرد از شرمندگی گرفته می‌شود.	تصمیمها بر اساس تحلیل هزینه - منفعت گرفته می‌شود. حفظ آبرو اصلاً مهم نیست.	حفظ آبروی شخص و احترام و شأن وی مهم است.
تشویق	هنگامی که حق کسی تشویق است باید بدون سروصدا و بدون استدلال صورت پذیرد. صبور، احترام، تواضع و فروتنی بسیار ارزشمندند.	اینکه تشویق حق کسی هست یا نه باید با استدلال همراه باشد. هنگام بحث غیرشخصی رفتار کنید و هنگام ارائه پیشنهاد عملگرا باشید.	فرد هنگام بحث احساسی و آتشی است و از تعامل گرم و مباحثه زنده لذت می‌برد.

بدین ترتیب غریبها اغلب شناخت درستی از ژاپنیا ندارند و بر این باورند که ژاپنیا هرگز از رهیافتهای مستقیم و مقابله‌ای در مذاکرات یا حل اختلاف استفاده نمی‌کنند. در حالی که ژاپنیا اغلب در حل اختلاف با کسانی که آنان را خودی می‌دانند به طور کاملاً مستقیم برخورد می‌کنند. ژاپنیا اختلافات عمده میان

اعضای گروه را به طور مستقیم بیان می‌دارند و تقاضاها، جوابهای رد و پیشنهادهای جایگزین را مطرح می‌کنند.

ژاپنیها، بدون توجه به رفتار سنتی غیرمستقیم خود می‌توانند به طور مستقیم «نه» بگویند و هر آنچه را که در ذهنشان می‌گذرد بر زبان جاری سازند، به شرط آنکه مذاکره به طور خصوصی و با کسانی که خودی به شمار می‌آیند صورت پذیرد. (بلک<sup>۱</sup> و مندنهال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، ص ۵۰؛ ویس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴، ص ۵۲).

پیام همه این بحثها برای مدیرانی که در وضعیتهای میان‌فرهنگی فعالیت می‌کنند این است که به دقت درباره محتوای هر مذاکره بیندیشند. آنان باید از تفاوت‌های میان سبکهای مذاکره و منظری که هر مذاکره‌کننده به فراگرد مذاکره می‌نگرد آگاه باشند.

### جنبه‌های اخلاقی مذاکره

از آنجا که در هر مذاکره، افرادی با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک هستند، بحث رفتارهای اخلاقی نیز مطرح می‌شود. مدیران مانند هر مذاکره‌کننده دیگر باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در ضمن مذاکرات کمرشکنی که منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کنند.

انگیزه رفتارهای غیراخلاقی. موارد ذیل می‌توانند انگیزه مذاکره‌کنندگان در انجام رفتارهای غیراخلاقی باشند: (۱) انگیزه سود (هر یک از طرفین به کسب امتیاز بیشتر تمایل داشته باشد). (۲) حس رقابت (طرفین مذاکره براین باور باشند که منابع کافی برای برآورده ساختن نیازهای هر دو طرف وجود ندارد). (۳) عدالت‌خواهی (جستجوی نتایج عادلانه آن هم صرفاً از منظر محدود منافع شخصی خود).



هنگامی که مذاکره‌کننده مرتکب رفتار غیراخلاقی می‌شود اغلب تلاش می‌کند رفتار خود را با اظهارنظرهایی مانند «روشن است که این کار اجتناب‌ناپذیر بود» یا «این کار بی‌ضرر است» یا «هدف وسیله را توجیه می‌کند» یا «راستی کاملاً عادلانه است» توجیه کند. منافع کوتاه‌مدت حاصل از این دلیل‌تراشیهایی پس از عمل با تبعات منفی بلندمدت همراه است. به عبارت دیگر، وی در مذاکره بعدی دیگر نمی‌تواند از این طریق به خواسته‌هایش برسد. کسی که مرتکب رفتار غیراخلاقی می‌شود باید منتظر انتقام‌جویی ناراضیان نیز باشد. گذشته از این، کسی که یک بار مرتکب رفتار غیراخلاقی شود ممکن است به دام چنین رفتارهایی گرفتار آید و در موقعیتهای آتی نیز مرتکب رفتار غیراخلاقی شود (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۶-۶۰۷).

### فنون غیراخلاقی در مذاکره

بر اساس یافته‌های پژوهشی اخیر، موفقیت مذاکره تلفیقی مانند مذاکره ارزش افزوده، تا حد زیادی به کیفیت اطلاعات مبادله شده بستگی دارد. دروغ، پنهان‌سازی واقعیتهای مبهم و استفاده از سایر فنون غیراخلاقی بالقوه، اعتماد و حسن نیت را که برای مذاکره «برد-برد» هر دو طرف حیاتی است زایل می‌سازد. آگاهی از این حقه‌ها می‌تواند مانع سوءاستفاده از حسن نیت مذاکره‌کنندگان شود. فنون غیراخلاقی مذاکره مانند آنچه در نگاره ۲-۹ فهرست شده است باید در پی‌ریزی اصول اخلاق سازمانی در نظر گرفته شود (باتلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ص ۲۱۸؛ ریتز<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۶؛ تنبرونسل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸، ص ۳۳).

1. J. K. Butler, Jr.

2. H. J. Reitz

3. A. E. Tenbrunsel

فن	شرح - وضوح - برد
دروغ	علل دروغ ممکن است محدودیت گزینه‌ها، نیت سوء مذاکره‌کننده، اقتدار چانه‌زنی، سایر تعهدات، قابلیت پذیرش پیشنهادهای طرف مقابل، فشار زمان و منابع در دسترس باشد.
تبلیغات پرسرو صدا	ارزش نتیجه یک طرف نسبت به طرف مقابل، گزینه‌های مذاکره‌کننده، هزینه‌های آنچه یک طرف مذاکره از دست می‌دهد یا آماده است بپردازد، اهمیت مباحث و ویژگیهای محصولات یا خدمات از جمله عواملی هستند که تبلیغات زیادی می‌تواند درباره آنها صورت پذیرد.
فریب	اعمال و بیاناتی که همراه با وعده و وعید می‌باشد، تقاضای اولیه بیش از حد، بی‌دقتی و بیان نادرست واقعیتها یا تقاضاهای و تقاضای امتیازهای ناخواسته از آغاز مذاکره را شامل می‌شود.
تضعیف روحیه طرف مقابل	مذاکره‌کننده با قطع یا حذف برخی از گزینه‌های طرف مقابل یا سرزنش او برای اقدامهای خود، یا فرستادن پیغامهایی به طرف مقابل یا هم‌پیمانهای وی به تضعیف و تخریب روحیه طرف مذاکره می‌پردازد.
تقویت موضع خود	مذاکره‌کننده با ایجاد منابع مالی، کسب مهارت و خبرگی و یافتن هم‌پیمانهایی موضع خود را تقویت می‌کند. همچنین با تشویق منطقی طرف مقابل از طریق رسانه‌ها یا عموم مردم یا تعهداتی که نسبت به موضع به دست می‌آورد موجبات تقویت موضع خود را فراهم می‌کند.
عدم خودگشودگی	مذاکره‌کننده با افشای بخشی از واقعیتها و کوتاهی در بیان واقعیتهای پنهان، یا کوتاهی در تصحیح ادراکات نادرست یا جهل طرف مقابل، یا پنهان کردن موضع یا شرایط خود موجب اغوای طرف مقابل می‌گردد.
استثمار اطلاعاتی	مذاکره‌کننده اطلاعاتی از طرف مقابل می‌گیرد و برای سوءاستفاده از ضعفهای او به کار می‌برد و گزینه‌های او را محدود کرده، تقاضاهایی بر علیه او اقامه می‌کند یا هم‌پیمانهای او را تضعیف می‌نماید.

فن	شرح - وضوح - برد
تغییر موضع	مذاکره کننده با تغییر دادن موضع خود، پیشنهادهایی را که پیش از این ادعا کرده بود نخواهد پذیرفت می پذیرد، تقاضاهای خود را تغییر می دهد، وعده های خود را پس می گیرد و تهدید می کند (در حالی که وعده کرده بود تهدید نکند). همچنین رفتارهایی می کند که انتظار نمی رفت از او سر بزنند.
گسیختگی در افکار طرف مقابل	مذاکره کننده با دادن اطلاعات اضافی به طرف مقابل، با پرسشهای زیاد و طفره رفتن از پاسخ به پرسشهای طرف مقابل، یا دفن موضوع افکار طرف مقابل را آشفته می سازد، یا به رفتارهای پیچیده تری مانند ضعف نشان دادن در یک زمینه به گونه ای که ذهن طرف مقابل بر آن تمرکز یابد و ضعف دیگری را نادیده بگیرد روی می آورد.
حداکثر کردن تقاضا	مذاکره کننده از طرف مقابل می خواهد امتیازاتی بدهد که به سود او تمام شود و طرف مقابل به همان میزان یا بیشتر ضرر کند، یا مذاکره کننده وضعیت «برد-برد» را به حالت «برد-باخت» تبدیل می کند.

## خلاصه

در فصل نهم نخست مسائل میان فرهنگی، پیش فرضهای زیربنایی و رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در فرهنگهای مختلف تحلیل شد. آنگاه پیش فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی ژاپنیها، مردم امریکای شمالی و کاناداییها و مردم امریکای لاتین از ابعاد عواطف، قدرت، تصمیم گیری، تعامل اجتماعی و تشویق با هم مقایسه گردید. سرانجام جنبه های اخلاقی مذاکره از بعد انگیزه رفتارهای غیر اخلاقی که شامل انگیزه سود، حس رقابت، و عدالت خواهی می شود، و فنون غیر اخلاقی در مذاکره یعنی دروغ، تبلیغات پر سر و صدا، فریب، تضعیف طرف مقابل، تقویت موضع خود، عدم خودگشودگی، استثمار اطلاعاتی، تغییر موضع، ایجاد گسیختگی در افکار طرف مقابل و حداکثر کردن تقاضا توضیح داده شد.

مفاهیم مهم

میان فرهنگی

پیش فرض

دروغ

تبلیغات پر سروصدا

فریب

تضعیف روحیه

تقویت

موضع

خودگشودگی

استثمار اطلاعاتی

گسیختگی

تعامل اجتماعی

## تمرین

### کوه یخ تعارض

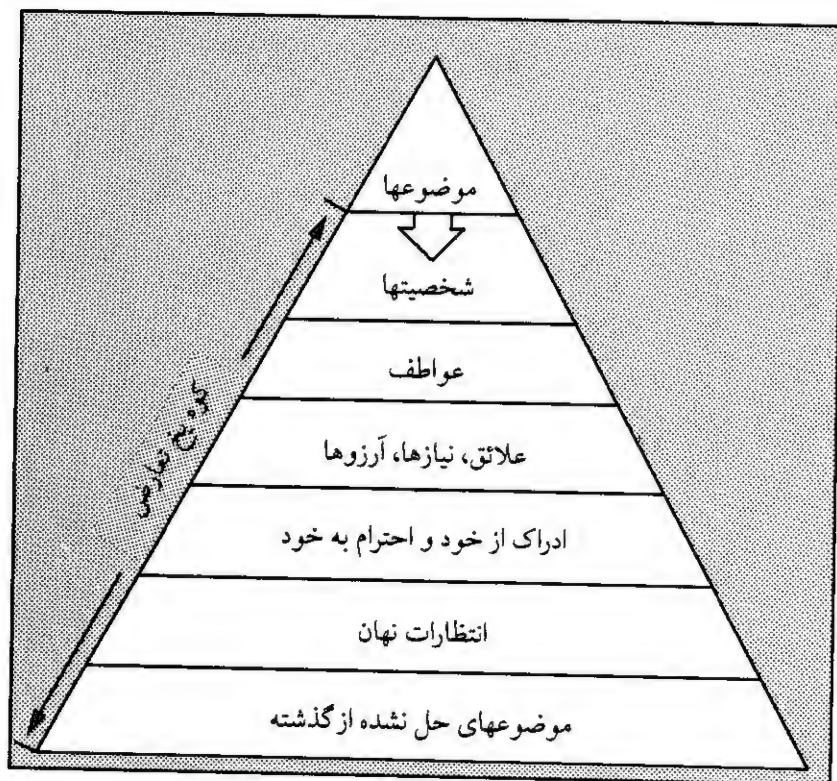
کوه یخ تعارض<sup>۱</sup> ابزار مفیدی برای شناخت کامل بافت تعارض میان فردی و میان گروهی است. نخست، وضعیت تعارض پیش آمده (مانند رابطه دوستی گسیخته شده، عدم توافق در دانشکده یا محل کار، یا نزاع خانوادگی) را شناسایی کنید. شاید این تعارض بعدها موجب عجز و ناکامی شما شود. آنگاه به کوه یخ مراجعه کنید و به ترتیب از بالا به پایین پیش روید و درباره موضوع پیش آمده، شخصیتهای درگیر تعارض، عواطف و احساسهای برانگیخته شده و مانند آن، مطالبی به اختصار یادداشت کنید. هدف، کسب آگاهی از پیوندهای داخلی است. از منظر تعارض کارکردی یا مبتنی بر همکاری، تمایل طرف مقابل را به استفاده از این ابزار بررسی کنید و با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده از منظر یک طرف یا هر دو طرف تعارض، راه حل یابی کنید. مهمتر آنکه باید در مورد خود صادقانه عمل کنید؛ زیرا ممکن است خود شما مانع عمده یا مسأله اصلی در وضعیت تعارض باشید (نمودار ۱).

دیگر اینکه بررسی کنید چگونه می توان از تعارض مشابه در آینده پیشگیری کرد (کوک و گلداسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، ص ۱۱۴).

---

1. conflict ice-berg

2. K. Coke and J. Goldsmith



نمودار ۱ آگاهی از پیوندهای داخلی  
داشتن همدردی خالصانه نسبت به دیگران موجب استعداد رفتن به ورای تعارض می‌شود.

### استعاره‌های تعارض

تعارض به دلایل چندی، موضوع پیچیده‌ای است. عمده‌ترین دلیل، واقعیتی است که تعارض با عواطف فراوانی همراه است. ترس از دست دادن داشته‌ها یا ترس از تغییر منافع به سرعت عواطف را برمی‌انگیزاند. تعارضها از لحاظ عظمت نیز بسیار متنوع هستند. تعارض، افراد درگیر تعارض و ناظران را شامل می‌شود. برخی از ناظران تعارض ممکن است علاقه‌مند و فعال و پاره‌ای بی‌علاقه و منفعل باشند. در نتیجه، واژه تعارض با توجه به مقتضیات و افراد درگیر آن، می‌تواند معانی

گسترده گوناگونی پیدا کند. برای مثال استعاره‌های زیر و جلوه‌های آن در محیط کار را در نظر بگیرید:

۱. تعارض به منزله جنگ: «ما ریشه چنین فکر را می‌زنیم».
۲. تعارض به منزله فرصت: «تمام راه‌حلهای ممکن برای حل مسأله را شناسایی کنید».

۳. تعارض به منزله سفر: «زمینه‌های مشترک را بیابید».

کسی که تعارض را به منزله جنگ تصور می‌کند تلاش می‌کند به هر قیمتی که شده، پیروز گردد و لوث وجود دشمن را از صفحه گیتی پاک کند. ولی کسانی که تعارض را به منزله یک فرصت یا سفر در نظر می‌گیرند، مثبت‌تر، سازنده و صادقانه رفتار می‌کنند. در عالم خصومت، اندیشه‌های جنگ‌طلبی و تخریب غلبه دارد. ولی تعارضهای محیط کار از این دست نیستند. بنابراین هنگام برخورد با تعارضهای سازمانی، کمتر از استعاره جنگ سخن به میان می‌آید و بیشتر از استعاره‌های فرصت و سفر استفاده می‌شود. در وضعیتهای آکنده از تعارض، افراد باید با دقت زیاد واژه‌ها را گزینش کنند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۸۶). برخی از پژوهشگران بر این باورند که: «تعارض فرصتی به انسان می‌دهد تا ظرفیت خود برای همدردی و صمیمیت با مخالفان را عمق بخشد. خشم انسان، دیگری را به صورت دیو یا بنده‌ای کلیشه‌ای درمی‌آورد. به همین ترتیب موضع دفاعی انسان مانع برقراری ارتباطات صادقانه با مخالفین می‌شود و به سخن آنان با دقت گوش نخواهد داد. در حالی که هنگام گفتگو، بعد انسانی شخصیت فرد برانگیخته می‌شود و بهتر می‌تواند موضع خود را بیان دارد».

گذشته از این، هنگامی که فرد با وحدت شخصیتی به حل تعارض می‌پردازد زمینه رشد، افزایش خودآگاهی و پیشرفت خود را فراهم می‌آورد. خشم کنترل نشده، حالت دفاعی، فرد را با شکست روبه‌رو می‌سازد. هنگامی که افراد بر مسائل غلبه می‌یابند و به راه حل می‌رسند رضایت درونی کسب می‌کنند و هنگامی که در حل مسائل شکست می‌خورند و تسلیم می‌شوند احساس ناخوشایندی پیدا

می‌کنند. حقیقت تلخ حاکی از آن است که پیروزیهای حاصل از خشم، به شکست در بلندمدت می‌انجامد. شکست‌خوردگان، عواطف منفی حاصل از بازندگی را به تعارضهای بعدی می‌کشانند.

تعارض را می‌توان صرفاً راهی برای یادگیری بیشتر، در زمینه راههای بی‌حاصل و کشف چگونگی اصلاح آنها دانست. مفید بودن راه‌حل به عمق شناخت فرد از مسأله بستگی دارد. از این رو داشتن گوش شنوا، برای شناسایی مسأله ضرورت دارد که آن نیز درگرو توقف چرخه صعودی جستجوی فرصت برای بهبود است (کوک و گلداسمیت، ۲۰۰۰، ص ۳۱؛ شیا، ۲۰۰۲، ص ۸۹).

سخن کوتاه آنکه، در مدیریت مذاکره و تعارض همواره راهبرد «برد - برد» بهتر از راهبرد «برد - باخت» است.



## منابع و مأخذ

- Adams, S. M. "Setting Cross-Cultural Disagreements Begins With 'Where' Not 'How'", *Academy of Management Executive*, Feb. 1999, pp. 109-10.
- Albercht, K. and S. Albercht, "Added Value Negotiating", *Training*, April 1993, pp. 26-29.
- Alvesson, M. *Communication Power and Organization*, New York: Walter D. de Gruyter, 1996.
- Amason, A. C. "Distinguishing the Effects of Functional and Disfunctional Conflict on Strategic Decision-Making: Resolving a Paradox of Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, 1996, 39, 123-148.
- Anderson, T. "Step Into My Parlor: A Survey of Strategies and Techniques for Effective Negotiation", *Business Horizons*, May-June 1992, p. 75.
- Anderson, L. M. and C. P. Pearson, "Tit for Tat? The Spiralling Effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review*, July 1999, pp. 71-452.
- Baron, R. A. "Reducing Organizational Conflict: An Incompatible Response Approach", *Journal of Applied Psychology*, May 1984, pp. 74-272.
- Batson, C. D., M. P. Polycarpou, E. Harmon. Jones, H. I. Imhoff, E. C. Mitchener, L. L. Bednar, T. R. Klein, and L. Highberger, "Empathy and Attitudes: Can Feeling for a Member of a Stigmatized Group Improve Feelings Toward the Group?" *Journal of Personality and Social Psychology*, January 1997, pp. 105-118.
- Bazerman, M. H. and M. A. Neale, *Negotiating Rationally*, New York: The Free Press, 1992, p. 16.

- Bardwin, M. "Do It Yourself Justice", *Management Review*, January 1999, pp. 56-58.
- Bottom, W. P. and A. Studt, "Framing Effects and the Distributive Aspect of Integrative Bargaining", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 56(3), 1993, pp. 459-474.
- Bramson, R. *Coping With Difficult People*, New York: Dell, 1981.
- Brett, J. F., R. L. Pinkley, and E. F. Jackofsky, "Alternatives to Having BATNA in Dyadic Negotiation: The Influence of Goals, Self-Efficacy, and Alternatives on Negotiated Outcomes", *International Journal of Conflict Management*, No. 7, April 1996, pp. 121-138.
- Brown, L. David, "Managing Conflict at Organizational Interfaces", *Reading, MA: Addison-Wesley*, 1983.
- Brett, J. F., G. B. Northcraft, and R. L. Pinkley, "Stairways to Heaven: An Interlocking Self-Regulation Model of Negotiation", *Academy of Management Review*, July 1999, pp. 51-435 .
- Brett, J. M. and T. Okumura, "Inter- and Intera Cultural Negotiation: The Disruptive Effects of Punitive Capability", *Journal of Applied Psychology*, June 1998, pp. 22-408.
- Castello, T. W. and S. S. Zalkind, *Psychology in Administration: A Research Orientation*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- Chertkoff, J. M., and M. Conley, "Opening Offer and Frequency of Concessions as Bargaining Strategies", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 7, 1997, pp. 181-185.
- Chertkoff, J. M., and S. L. Baird. "Applicability of the Big Lie Technique and the Last Clear Chance Doctrine to Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 20, 1971, pp. 298-303.
- Chusmir, L. H. and J. Mills, "Gender Differences in Conflict Resolution Styles of Managers: At Work and at Home", *Sex Roles*, February 1989, pp. 63-149.
- Cloke, K. and J. Goldsmith, *Resolving Conflicts at work: A Complete Guide for Everyone on the Job*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, pp. 25, 27, 29.

- Coffey, Robert E., Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*, Illinois: IRWIN, 1994.
- Conlon, D. E. and D. P. Sullivan, "Examining the Actions of Organizations in Conflict: Evidence From the Delaware Court of Chancery", *Academy of Management Journal*, June 1999, pp. 29-319.
- Cosier R. A., and C. R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive*, February 1990, p. 71.
- Czander, W. H. *The Psychodynamics of Work and Organization: Theory and Applications*, New York: Guilford, 1993.
- Devine, K. S. and P. J. Trayner, "Labour Managemetn Alliances: The Case of Alberta Power Limited", *Human Resource Planning*, 19(1), 1995, pp. 14-25.
- Duckitt, J. and T. Mphuthing, "Group Identification and Intergroup Attitudes: A Longitudinal Analysis in South Africa", *Journal of Personality and Social Psychology*, January 1998, pp. 80-85.
- Economy, P. *Business Negotiating Basics*, Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994.
- Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1967.
- Filley, A. C. *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1995, pp. 9-12.
- Fisher, Roger and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*, New York: Penguin, 1983.
- Gardenswartz Lee, and A. Rowe, *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, New York: McGraw-Hill, 1994, p. 32.
- Gordon, Judith R. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Sixth edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1999.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, Sixth edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Grove, Andrew S., "How to Make Confrontation Work for You", *Fortune*, July 23, 1984, pp. 73-75.

- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, Seventh edition, N. Y.: West Publishing Co., 1998.
- Hubbard, A. S. "Cultural and Status Differences in Intergroup Conflict Resolution: A Longitudinal Study of a Middle East Dialogue Group in the United States", *Human Relations*, March 1999, pp. 303-326.
- Hugger, L. "Companies on the Couch", *HR Magazine*, November 1997, pp. 80-84.
- Ilgel, D. R., and J. R. Hollenbeck, "the Structure of Work: Job Design and Roles", In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 2nd ed., Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1991, 165-207.
- Jacobs, D. L. *First, Fire All the Lawyers*, Inc., January 1999, pp. 84-85.
- Jones, R. E. and B. H. Melcher, "Personality and the Preference for Modes of Conflict Resolution", *Human Relations*, August 1982, pp. 58-649.
- Kabanoff, B. "Equity, Power and Conflict", *Academy of Management Review*, 1991, 16, 416-441.
- "Potential Influence Structures as Sources of Interpersonal Conflict in Groups and Influences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1985, p. 115.
- Kahn, A. "Taking on a Family Business Can Call for Greater Expertise", *Bryan Collage Station Eagle*, March 20, 1994, C6.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Rosenthal, *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, N. Y.: John Wiley & Sons, 1964.
- Katzenstein, G., "The Debate on Structured Debate: Toward a Unified Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1996, pp. 32-316.
- Kets de Vries, M. F. R., and D. Miller, *The Neurotic Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Kolb, D. M., and J. M. Bartunek (Eds.), *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering*

- Behind-the-Scenes Disputes*, Thousand Oaks, Calif.:Sage, 1992.
- Kotter, J. P. "Kill Complacency", *Fortune*, August 5, 1996, pp. 70-168.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Fifth edition, New York: Irwin/Mc Graw-Hill, 2001.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Seventh edition, New York: Irwin/ Mc Graw-Hill, 2004.
- Labianca, G., D. J. Brass, and B. Gray, "Social Networks and Perception of Intergroup Conflict: the Role of Negative Relationships and Third Parties", *Academy of Management Journal*, February 1998, pp. 55-67.
- Lax, D. A. and J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator*, New York: Free Press, 1986.
- Lee, C. "the Death of Civility", *Training*, July 1999, pp. 24-30.
- Lewicki R. J. and J. A. Litterer, *Negotiation*, Homewood, IL: Irwin, 1985.
- Luce, R. D. and H. Raiffa, *Games and Decisions*, New York: John Willey, 1957.
- Mastenbroek, W. F. *Conflict Management and Organization Development*, Chichester, England: Willey, 1987.
- Meyer, H. H., E. Kay, and J. R. P. French, "Split Roles in Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, 43, 1965, 123-129.
- Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 197.
- \_\_\_\_\_. "The Managers Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 4, 1975.
- Moran, R. T. and W. G. Stripp, *Dynamics of Successful International Business Negotiations*, Houston: Gulf, 1991.
- Morrow, B. and L. M. Bernardi, "Resolving Workplace Disputes", *Canadian Manager*, Spring 1999, p. 17.
- Muller J., "Keeping an Investigation on the Right Track", *Business Week*, July 5, 1999, p. 84.
- Myers, D. W. "The mythical World of Workplace Violence-or Is It?" *Horizons*, July-August 1996, 31-36.

- Nulty, P. "look What the Unions want Now", *Fortune*, February 8, 1993, pp. 128-135.
- "Incentive Pay Can be Crippling", *Fortune*, November 13, 1995, 235-236.
- Neale, M. A. and M. H. Bazerman, *Cognition and Rationality in Cognition*, New York: Free Press, 1991.
- "Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame", *Academy of Management Executive*, August 1992, pp. 42-51.
- Nelson, Debra L., and James Campbell Quick, *Understanding Organizational Behavior: A Multimedia Approach*, 1st edition, Ohio: South Western, 2002.
- Magnet, M. "The New Golden Rule of Business", *Fortune*, February 21, 1994, pp. 60-64.
- Markowich, M. Michael and Joanna Farber, "Managing Your Achille's Heel", *Personnel Administrator*, June 1987, pp. 49-137.
- Martocchio, J. J., and T. A. Judge, "When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions", *Journal of Management*, 1995, 21, pp. 251-278.
- Peterson, M. F. and Associates, "Role Conflict, Ambiguity and Overload: A 21-Nation Study". *Academy of Management Journal*, 1995, 38, 429-452.
- Pinkley, R. "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretation of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, No. 75, 1990, pp. 117-126.
- Pinkley, R., and G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal*, No. 78, 1994, pp. 193-205.
- Pondy, L. R. "Organizational Conflict: Concept and Models", *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12, 296-320.
- Rackham N., *The Successful Negotiator*, Reston, VA: Huthwaite Research Group, 1976.
- Rahim, M. A., *Managing Conflict in Organizations*, 2d ed., New York: Praeger, 1992.
- Reck, R. R. and B. G. Long, *The Win-Win Negotiator: How to Negotiate Favorable Agreements that Last*, New York: Pocket Books, 1987.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*,

Fourth edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1989.

\_\_\_\_\_, Sixth edition *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Fourth edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1993.

Rosenbaum, A. "Testing Cultural Waters", *Management Review*, July-August 1999, p. 43.

Ruzich, P. "Triangles: Tools for Untangling Interpersonal Messes", *HR Magazine*, July 1999, p. 129.

Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1994.

Schnake, M. E. and D. S. Cochran, "Effect of Two Goal-Setting Dimensions on Perceived Intraorganizational Conflict", *Group Organization Studies*, June 1985, pp. 168-83.

Schwenk, C. R. "Devil's Advocacy in Managerial Decision Making", *Journal of Management Studis*, April 1984, pp. 68-153.

Schweiger, D. M., W. R. Sandberg, and P. L. Rechner, "Experimental Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, December 1989, pp. 72-745.

Shea, R. E., "Break the Retaliation Cycle", *HR Magazine*, July 2002, pp. 89-96.

Sim, A. B. and Y Ali, "Performance of International Joint Venture From Developing and Developed Countries: An Empirical Study in a Developing Country Context", *Journal of World Business*, Winter 1998, pp. 77-357.

Sorenson, p. S., K. Hawkins, and R. L. Sorenson, "Gender, Psychological Type and Conflict Style Preference", *Management Communication Quarterly*, 1995, 9, 115-126.

Stamps, D., "Yes, Your Boss Is Crazy", *Training*, July 1998, pp. 35-39.

Sternberg, R. J. and J. and L. J. Soriano, "Styles of Conflict Resolution", *Journal of Personality and Social Psychology*, July 1984, pp. 26-115.

Thomas K. "Conflict and Conflict Management", in M. D. Dunntte, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 1976.

Thomas, Kenneth W., and Warren H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests With

- Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, June 1976, pp. 18-315.
- \_\_\_\_\_, "The Conflict Handling Modes: Toward More Precise Theory", *Management Communication Quarterly*, 1988, 1, pp. 430-436.
- \_\_\_\_\_, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", in M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition, Vol. 3.
- Tinsley, C. "Models of Conflict Resolution in Japanese, German and American Cultures", *Journal of Applied Psychology*, April 1998, pp. 23-316.
- Tjosvold, D. *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*, New York: Lexington Books, 1993, p. 12-13.
- Tjosvold, D. and M Poon, "Dealing With Scarce Resources: Open-Minded Interaction for Resolving Budget Conflicts", *Group Organization Management*, September, 1998, pp. 55-237.
- Valacich, J. S. and C. Schwenk, "Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry Effects on Face-to-Face and Computer-Mediated Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1995, pp. 33-158.
- Vanden Bos, G. R. and E. Q. Bulatao, (Eds.), *Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions.*, Washington, D. C.: American Psychological Association, 1996.
- Walton, R. E. and R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York: McGraw-Hill, 1965.
- Wall Jr. J. A., and M. W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management*, June 1991.
- Wall, Jr., James A. *Negotiation: Theory and Practice*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
- Walton, Richard E. "Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party consultation", *Reading, MA: Addison-Wesley*, 1992.
- Walls, Jr. J. A. and R. Robert Callister, "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, No. 3, 1995, p. 517.
- Wall, Jr., V. D. and L. L. Nolan, "Small Group Conflict: A Look at Equity, Satisfaction,



- and Styles of Conflict Management", *Small Group Behavior*, May 1987, pp. 188-211.
- Weimer, D. and S. A. Forest, "Forced Into Arbitration? Not Any More", *Business Week*, March 16 1998, pp. 60-68.
- Wilburn, K. O. "Employment Disputes: Solving Them Out of Court", *Management Review*, March 1998, pp. 17-21.
- Wright, S. C., A. Aron, T. McLaughlinvolpe, and S. A. Ropp, "The Extended Contact: Knowledge of Cross-Group Friendships and Prejudice", *Journal of Personality and Social Psychology*, July 1997, pp. 105-118.
- Woodward, K. L. "Sainthood for a Pope"? *News Week*, June 21 1999, p. 65.
- Youngs, Jr., G. A. "Patterns of Threat and Punishment Reciprocity in a Conflict Setting", *Journal of Personality and Social Psychology*, September 1986, pp. 46-541.
- Zaleznik, A. *Learning Leadership: Cases and Commentaries on Abuse of Power in Organizations*. Chicago: Bonus Books, 1993.

